BUSINE$$TECH
INTERNATIONAL
PENTRU CĂ TU ESTI NUMĂRUL 1®

a CINCEA DISCIPLINĂ

EDIȚIE ACTUALIZATĂ ȘI COMPLETATĂ CU PESTE O SUTĂ DE PAGINI

Arta și practica organizațiilor care învață

PETER M. SENGE

PESTE 000000 DE EXEMPLARE VÂNDUTE DIN PRIMA EDIȚIE

ELOGIATĂ DE *THE FINANCIAL TIMES* DREPT UNA DINTRE CELE CINCI CĂRȚI FUNDAMENTALE PENTRU MEDIUL DE AFACERI

Peter Senge, profesor de management la Massachusetts Institute of Tehnology, este cunoscut ca fiind unul dintre cei mai inovatori gânditori din lume în domeniul managementului şi leadershipului şi este supranumit „Strategul secolului" de către *Journal of Business Strategy* – „unul dintre cei 24 de oameni care au avut cel mai mare impact asupra modului în care se fac afacerile astăzi". După ce a cercetat vreme de 15 ani modul în care firmele şi organizaţiile îşi dezvoltă capacităţile de adaptare, a ajuns în centrul atenţiei datorită cărţii sale *A cincea disciplină.* De la publicarea ei, s-au vândut cu mult peste 2 milioane de exemplare. *Harvard Business Review* a declarat *A cincea disciplină* „una dintre cărţile de management cele mai fecunde din ultimii 75 de ani".

Cele cinci discipline descrise aici, spune Peter Senge, *reprezintă rezultatul experimentării, cercetării, documentării şi inventivităţii a sute de oameni. Am lucrat cu toate aceste discipline ani de zile, rafinând ideile despre ele, colaborând la cercetare şi introducându-le în organizaţii din întreaga lume. La început atenţia noastră s-a concentrat pe managerii cu rol executiv din eşalonul superior, dar pe măsură ce devenea clar că disciplinele de bază precum gândirea sistemică, măiestria personală, modelele mentale, învăţarea în echipă şi împărtăşirea viziunii erau relevante şi pentru profesori, funcţionari publici, studenţi şi părinţi ne-am lărgit domeniul de interes. Toţi erau în poziţii importante, ca lideri recunoscuţi. Toţi erau în „organizaţii" care încă nu îşi folosiseră potenţialul pentru a-şi crea un viitor. Toţi simţeau că, pentru a atinge acest potenţial, era nevoie să-şi dezvolte capacităţile personale, ceea ce înseamnă, de fapt, învăţare.*

"Una dintre cărţile fundamentale de management din ultimii şaptezeci şi cinci de ani."
– Harvard Business Review

"A 5-a disciplină a lui Peter Senge îşi merită statutul de carte clasică de management!"
– Boston Globe

"Sistemul care domină acum managementul i-a distrus pe oameni... Principala sarcină a managementului din educaţie, industrie şi instituţiile guvernamentale ar trebui să fie optimizarea sistemului de management... Cartea lui Peter Senge – din care eu însumi am avut multe de învăţat – este cel mai bun punct de început pentru acest demers."
– Dr. W. Edwards Deming, pionier şi promotor al Managementului Calităţii Totale

Instrumentele şi ideile prezentate în această carte sunt destinate să distrugă iluzia că lumea este creată din forţe fără nicio legătură între ele. Când vom renunţa la această iluzie, vom putea începe să construim „organizaţii care învaţă", organizaţii în care oamenii să-şi extindă continuu capacitatea de a crea rezultatele pe care ei le doresc cu adevărat, în care modalităţi noi şi prolifice de gândire sunt încurajate, în care aspiraţia colectivă este liberă şi în care oamenii învaţă continuu cum să înveţe împreună.

De vreme ce lumea devine tot mai interconectată şi mediul de afaceri devine tot mai complex şi mai dinamic, munca trebuie să devină mai „plină de învăţare". Nu mai este suficient să existe o singură persoană care să înveţe pentru organizaţie, un Ford, un Sloan, un Watson sau un Gates. Pur şi simplu nu mai este posibil să se stabilească totul la vârf şi ceilalţi să urmeze orbeşte ordinele „marelui strateg".

Organizaţiile care vor excela cu adevărat în viitor sunt cele care vor descoperi cum să capteze angajamentul oamenilor şi cum să stimuleze capacitatea de a învăţa la toate nivelurile organizaţiei.

BUSINESSTECH INTERNATIONAL
9 789738 495708

Mai mult decât
INFORMAȚIE
INSPIRAȚIE

a V-a disciplină

Arta și practica organizațiilor care învață

PETER M. SENGE

BUSINESSTECH
INTERNATIONAL
http://www.businesstech.ro

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
SENGE, PETER M.
A CINCEA DISCIPLINĂ – Arta şi practica organizaţiilor care învaţă / Peter M. Senge; traducere: Olivia Podobea; editor: Iuliana Enache – Bucureşti; BusinessTech International, 2012
Index
ISBN 978-973-8495-70-8
I. Podobea, Olivia Cristina (trad.)

65.012.4

ORIGINALLY PUBLISHED IN ENGLISH UNDER THE TITLE: THE FIFTH DISCIPLINE – THE ART & PRACTICE OF THE LEARNING ORGANIZATION, BY PETER M. SENGE.
COPYRIGHT © 1990, 2006 BY PETER M. SENGE. ALL RIGHTS RESERVED.
ROMANIAN EDITION PUBLISHED BY ARRANGEMENT WITH CURRENCY/DOUBLEDAY, A DIVISION OF RANDOM HOUSE, INC.

BUSINESSTECH INTERNATIONAL
BUCHAREST ROMANIA

Tipărită la FED Print Bucureşti

TOATE DREPTURILE SUNT REZERVATE. Reproducerea în orice formă sau scop prin metode electronice sau mecanice, inclusiv fotocopiere, înregistrare sau orice alt mijloc de înmagazinare a informaţiei, se poate face doar cu permisiunea scrisă a editorului BusinessTech International (office@BusinessTech.ro

BUSINESSTECH
INTERNATIONAL
BUCUREŞTI, CASA PRESEI LIBERE, CORP C2, MEZANIN, PIAŢA PRESEI LIBERE NR. 1, SECTOR 1; TELEFON 021 424 2206
http://www.BusinessTech.ro

TRADUCĂTOR OLIVIA CRISTINA PODOBEA
REDACTOR ŞEF MIHAELA BUDUI

Pentru Diana

CUPRINS

INTRODUCERE LA ACEASTĂ NOUĂ EDIŢIE		11
PARTEA I:	**Despre cum acţiunile noastre ne creează realitatea... şi cum putem noi să o schimbăm**	**21**
cap 1:	„DAŢI-MI O PÂRGHIE CU UN BRAŢ DE SPRIJIN SUFICIENT DE LUNG... ŞI CU O SINGURĂ MÂNĂ VOI PUTEA MUTA LUMEA"	23
cap 2:	ORGANIZAŢIA DUMNEAVOASTRĂ ARE DIZABILITĂŢI DE ÎNVĂŢARE?	41
cap 3:	PRIZONIERI AI SISTEMULUI SAU PRIZONIERI AI PROPRIULUI SISTEM DE GÂNDIRE?	53
PARTEA a II[a]:	**A cincea disciplină, Piatra de temelie a organizaţiei care învaţă**	**85**
cap 4.:	LEGILE CELEI DE-A CINCEA DISCIPLINE	87
cap 5:	O SCHIMBARE DE MENTALITATE	101
cap 6:	TIPARELE NATURII: IDENTIFICAREA MODELELOR CARE CONTROLEAZĂ EVENIMENTELE	131
cap 7:	CREŞTERE AUTOLIMITATĂ SAU CREŞTERE AUTOSUSŢINUTĂ	157
PARTEA a III[a]:	**Esenţa Disciplinelor, Construirea organizaţiei care învaţă**	**173**
cap 8:	MĂIESTRIA PERSONALĂ	175

cap 9:	MODELELE MENTALE – DE CE EŞUEAZĂ CELE MAI BUNE IDEI	217
cap 10:	VIZIUNEA COMUNĂ – UN INTERES COMUN	251
cap 11:	ÎNVĂŢAREA ÎN ECHIPĂ	281
PARTEA aIVa:	**Reflecţii din practică**	**325**
Introducere		**327**
cap 12:	FUNDAMENTE	331
cap 13:	IMPULSUL	349
cap 14:	STRATEGII	363
cap 15:	NOUA SARCINĂ A LIDERULUI	405
cap 16:	CETĂŢENII SISTEMELOR	435
cap 17:	LA FRONTIERE	463
PARTEA a V^{a}:	**Coda**	**479**
cap 18:	ÎNTREGUL INVIZIBIL	481
ANEXA 1:	DISCIPLINELE DE ÎNVĂŢARE	485
ANEXA 2:	ARHETIPURILESISTEMICE	491
ANEXA 3:	PROCESUL ÎN „U“	507
	NOTE:	513
	Mulţumiri	541
	Mulţumiri pentru ediţia remodelată	545
	Index:	549

INTRODUCERE LA ACEASTĂ NOUĂ EDIŢIE

SISTEMUL ACTUAL DE MANAGEMENT

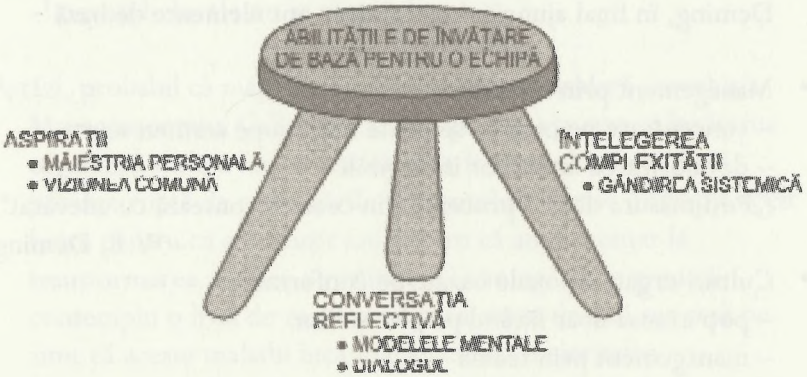
În urmă cu cincisprezece ani, la puţin timp după ce scrierea şi editarea primei ediţii a cărţii *A cincea disciplină* se încheiaseră şi momentul publicării se apropia rapid, editorul meu de la Doubleday m-a întrebat cine aş fi vrut să scrie un comentariu pentru coperta cărţii. De vreme ce eram pentru prima dată în postura de autor, nu mă gândisem niciodată la aşa ceva. După ce m-am gândit puţin, mi-am spus că nimeni altcineva nu ar fi mai potrivit să scrie câteva cuvinte despre cartea mea decât dr. W. Edwards Deming, onorat peste tot în lume pentru că a pus bazele revoluţiei managementului calităţii. Ştiam că nimeni altcineva nu avusese un mai mare impact asupra modului în care era înţeles managementul. Dar nu îl întâlnisem niciodată pe Deming şi mă îndoiam că o scrisoare cu o astfel de cerere de la un autor necunoscut, făcând referinţă la o teorie despre care Deming nu ştia nimc, va atrage după sine un răspuns pozitiv. Din fericire, având prieteni comuni la Ford, o copie a cărţii mele a ajuns într-un final la Deming. Câteva săptămâni mai târziu, spre surprinderea mea, am primit o scrisoare pe adresa mea de acasă.

Când am deschis-o, am găsit un scurt paragraf scris de către dr. Deming. După ce am citit prima frază, m-am oprit să-mi recapăt suflarea. Nu ştiu cum, dar într-o singură frază spusese ceea ce eu mă chinuisem să exprim în patru sute de pagini. Este uimitor, mi-am spus atunci, cât de clar şi concis poţi să te exprimi când ai ajuns la apogeul vieţii (Deming avea atunci aproape 90 de ani). Analizând pe toate părţile ceea ce scrisese Deming, mi-am dat seama încetul cu încetul că descoperise nişte conexiuni foarte profunde – şi o idee mai importantă, pe care nu o înţelesesem până atunci:

Sistemul nostru actual de management i-a distrus pe oamenii noştri. Oamenii se nasc cu motivaţie intrinsecă, auto-respect, demnitate şi curiozitate de a învăţa. Forţele de distrugere se manifestă începând cu copiii din leagăn – premii pentru cel mai frumos costum de Halloween, note primite la şcoală, steluţe de aur – şi tot aşa până la universitate. La locul de muncă, oamenii şi echipele sunt separaţi ierarhic, fiind răsplătiţi cei de sus şi pedepsiţi cei de jos. Managementul prin obiective, norme de realizat, recompense materiale şi planuri de afaceri, separă ceea ce ar trebui să fie unit, întoarce oamenii împotriva oamenilor şi cauzează multe pierderi, unele necunoscute şi nerecunoscute.

După cum am aflat mai târziu, Deming încetase aproape de tot să mai folosească termenul de „Management al Calităţii Totale" „MCT" sau „CT" pentru că el credea că devenise o etichetă superficială pentru instrumente şi tehnici. Scopul real – ceea ce el numea simplu „transformarea sistemului actual de management" –, rămâne departe de înţelegerea managerilor care caută doar îmbunătăţiri pe termen scurt ale performanţei. Această transformare, credea el, cere „cunoştinţe aprofundate", neexploatate de instituţiile contemporane. Doar un singur element din aceste cunoştinţe, „teoria variaţiei" (teoria şi metodologiile statistice), a fost îndeobşte asociat cu MCT. Alte trei elemente conduceau, spre surprinderea mea, aproape direct spre cele cinci dicipline: „înţelegerea unui sistem", „teoria cunoaşterii" (importanţa modelelor mentale), şi „psihologia", mai exact „motivaţia intrinsecă" (importanţa viziunii personale şi a aspiraţiilor profunde).

Aceste elemente ale „cunoştinţelor aprofundate" subliniate de Deming au condus în final la o metodă mult mai simplă şi, astăzi, cea mai folosită de a prezenta cele cinci discipline de învăţare, metodă care nu părea cel mai evident lucru în momentul terminării primei ediţii a cărţii. Cele cinci discipline reprezintă abordări (teorii şi metode) de dezvoltare a trei abilităţi de învăţare de bază: cultivarea aspiraţiilor, dezvoltarea conversaţiei reflective şi înţelegerea complexităţii. Plecând de la o idee din cartea originală, conform căreia unităţile fundamentale dintr-o organizaţie sunt echipele de lucru (oameni care au nevoie unul de celălalt pentru a produce un rezultat), am ajuns să le numim „abilităţi de învăţare de bază pentru o echipă" şi, în mod simbolic, să le reprezentăm sub forma unui scaun cu trei picioare, pentru a oferi o imagine vizuală a importanţei fiecăreia – scaunul nu ar avea stabilitate dacă unul dintre cele trei elemente ar lipsi.



Şi mai importantă pentru mine a fost ideea lui Deming că un „sistem de management" comun guverna instituţiile moderne, şi, în mod particular, forma o legătură puternică între muncă şi şcoală. Adesea spunea: „Nu vom transforma niciodată sistemul actual de management fără să transformăm sistemul actual de educaţie. Acestea două formează unul şi acelaşi sistem". Din câte ştiu eu, părerea lui despre această legătură dintre muncă şi şcoală a fost originală.

Cred că Deming a ajuns la această concluzie mai târziu în viaţă, în mare parte ca un mod de a-şi explica de ce atât de puţini manageri păreau capabili să implementeze adevăratul

Management al Calităţii aşa cum îl concepuse el. Oamenii dădeau greş, şi-a dat el seama, pentru că aşa au fost educaţi, modul lor de gândire şi acţionare fiind profund marcat de experienţele instituţionale formative. „Relaţia dintre un şef şi un subordonat este aceeaşi relaţie dintre un elev şi un profesor", spunea el. Profesorul stabileşte scopurile, elevul răspunde în conformitate cu acele scopuri. Profesorul are răspunsul, elevul se străduieşte să găsească răspunsul. Elevii ştiu când au găsit răspunsul potrivit pentru că le spune profesorul. Până la momentul în care ajung la vârsta de 10 ani toţi copii ştiu ce trebuie făcut pentru a-l mulţumi pe profesor şi a trece clasa – o lecţie pe care o duc cu ei prin tot procesul formării unei cariere „încercând să le facă pe plac şefilor şi ratând şansa de a îmbunătăţi sistemul care ar tebui să îi servească, de fapt, pe clienţi". După ce dr. Deming a murit în 1993, am stat mulţi ani să mă gândesc şi să vorbesc cu colegii despre ceea ce constituie baza actualului sistem de management, aşa cum îl înţelesese Deming, în final ajungând să stabilesc opt elemente de bază[1]:

- Management prin măsurători
  – concentrare pe ceea ce se poate măsura pe termen scurt
  – devalorizarea factorilor intangibili
  („Poţi măsura doar 3 procente din ceea ce contează cu adevărat"
  – W.E. Deming)
- Culturi organizaţionale bazate pe conformare
  – poţi avansa doar făcând pe plac şefilor
  – management prin teamă

- Administrarea rezultatelor
  – managementul stabileşte ţinte
  – oamenii sunt făcuţi răspunzători pentru atingerea ţintelor stabilite de management (fără să se ţină cont dacă acest lucru este posibil în sistemul existent sau dacă există procedurile care să facă posibilă reuşita)

- „Răspunsuri corecte" vs. „Răspunsuri greşite"
  – este pus prea mare accent pe rezolvarea problemelor tehnice
  – problemele deosebite (sistemice) nu sunt contabilizate

- Uniformitatea
  – diversitatea este o problemă care trebuie rezolvată
  – conflictul este suprimat în favoarea acordului superficial

- Predictibilitatea şi controlabilitatea
  – rolul managerului este să controleze
  –„sfânta treime a managementului“ a planifica, a organiza şi a controla

- Competitivitatea excesivă şi lipsa de încredere
  – competiţia dintre oameni este considerată esenţială pentru atingerea performanţelor dorite
  – se consideră că fără competiţie între oameni nu există inovaţie („Ne ducem la vale purtaţi de râul competiţiei“
  – W.E. Deming)
- Lipsa coerenţei întregului
  – fragmentarea
  – inovaţiile locale nu se răspândesc

Astăzi, probabil că majoritatea managerilor consideră „revoluţia Managementului Calităţii“ ca un capriciu, aşa cum şi învăţarea organizaţională a fost considerată la începutul anilor '90 o poveste ruptă de provocările prezentului. Dar se întâmplă acest lucru pentru că am reuşit sau pentru că am renunţat la transformarea pe care a susţinut-o Deming? Mi-e greu să contemplu o listă de caracteristici ca aceea de mai sus şi să nu simt că aceste maladii încă mai afectează majoritatea organizaţiilor de astăzi, şi că ne vor trebui generaţii, nu ani, să schimbăm astfel de credinţe şi comportamente adânc înrădăcinate. Într-adevăr, poate cea mai importantă întrebare de astăzi este: „Se va schimba vreodată acest sistem de management la o scară largă?“. Răspunsul la astfel de întrebări profunde despre viitor necesită o analiză atentă a prezentului.

UN TIMP AL CURENTELOR CARE SE ÎNTRETAIE

În deceniul şi jumătate care s-a scurs de la publicarea primei ediţii a cărţii *A cincea disciplină* s-au schimbat multe în lume. Economiile noastre sunt mai globalizate ca niciodată; în consecinţă, şi afacerile sunt la fel. Între afacerile care sunt competitori globali, bătăliile privind costul şi performanţele sunt necruţătoare. Timpul disponibil pentru ca oamenii să gândească şi să reflecteze este mult mai scurt ca oricând şi, în multe organizaţii, resursele disponibile pentru dezvoltarea oamenilor sunt şi mai puţine. Şi sunt mai multe lucrurile la care trebuie gândit, nu numai accelerarea schimbării. Globalizarea afacerilor şi dezvoltarea industrială creşte nivelul de trai pentru mulţi, dar, în acelaşi timp, creează efecte secundare importante, inclusiv o mulţime de provocări la nivelul susţinerii dezvoltării sociale şi la nivelul protecţiei mediului. Mult prea adesea, creşterea capitalului financiar pare să apară pe socoteala capitalului social şi natural. Discrepanţele dintre „cei care au" şi „cei care nu au" se măresc din ce în ce mai mult în multe ţări. Tensiunile locale cu privire la mediul înconjurător, întotdeauna o caracteristică a dezvoltării industriale, sunt acum însoţite de probleme la scară largă, precum încălzirea globală şi schimbările climaterice. În timp ce avocaţii creşterii industrializării globale îi susţin sus şi tare beneficiile, oamenii din întreaga lume reacţionează, şi nonviolent dar şi violent, la distrugerea unor moduri tradiţionale de viaţă – şi aceste schimbări de conjunctură apar pe radarul strategic al multor afaceri.

În acelaşi timp, interconectivitatea conduce, mai mult ca niciodată, la o mai mare conştientizare a existenţei celorlalţi. Este un timp fără precedent de culturi care se îmbină şi în multe privinţe oamenii învaţă unii de la ceilalţi, iar promisiunea unui „dialog între civilizaţii" cu adevărat creator aduce multă speranţă pentru viitor. Tineri din întreaga lume creează o reţea de relaţii cum nu a mai existat până acum. Frontierele ştiinţelor vestice, cele care au pus temelia viziunii globale moderne, aduc la lumină o lume a schimbării continue şi a interdependenţei, o lume în mod ciudat similară cu anumite culturi ale aborigenilor din Australia şi ale

amerindienilor. Noua viziune asupra lumii ar putea, după cum spune cosmologul Brian Swimme, să ne amintească faptul că avem un „rol semnificativ în univers". Şi, după cum vom arăta mai jos, practicile învăţării organizaţionale care erau apanajul câtorva iniţiaţi acum cincisprezece ani, au ajuns astăzi să prindă rădăcini şi să se răspândească.

Pe scurt, trăim un timp al forţelor aflate într-un conflict dramatic. Unele lucruri se îmbunătăţesc şi altele se înrăutăţesc. Comentariile făcute la mijlocul anilor '90 de fostul preşedinte al Republicii Cehe, Vaclav Havel, în faţa Congresului S.U.A., rezumă foarte bine aceste timpuri primejdioase:

„Astăzi, multe lucruri ne demonstrează că trecem printr-o perioadă de tranziţie, când pare că unele lucruri sunt pe cale să dispară, iar altele par să se nască în mod dureros. Este ca şi cum ceva s-ar fărâmiţa, ar decade şi s-ar autoepuiza, în timp ce altceva, încă neidentificabil, s-ar ridica din sfărâmături."

Forma acelui „altceva" care abia se năştea în viziunea lui Havel, ca şi tipurile de management şi abilităţile de conducere pe care le-ar cere, sunt lucruri care rămân şi astăzi încă neclare, aşa cum erau în urmă cu zece ani, atunci când el a făcut această afirmaţie.

Aceste forţe conflictuale se manifestă şi în organizaţii, creând medii în care nevoia şi posibilitatea de a avea capacităţi de învăţare sunt mai mari ca niciodată, dar la fel de mari sunt şi provocările de construire a acestor capacităţi. Pe de o parte, construirea unor întreprinderi capabile să se adapteze continuu la realităţile în schimbare necesită, în mod evident, noi moduri de gândire şi operare. La fel se întâmplă şi cu stabilirea unui model de învăţare organizaţională, model care reprezintă sub multe aspecte provocarea majoră a erei în care trăim. În plus, organizaţiile devin mult mai interconectate, ceea ce slăbeşte forţa ierarhiilor managementului tradiţional şi deschide noi orizonturi pentru capacităţi de învăţare continuă, pentru inovaţie şi adaptare. Pe de altă parte, disfuncţionalităţile sistemului tradiţional de mangement ţin multe organizaţii într-o perpetuă stare de contraatac, lăsându-le prea puţin timp şi energie pentru inovaţie. Această nebunie şi acest haos subminează, de asemenea, construirea de culturi manageriale bazate pe valori reale şi

deschide oportuniştilor porţi spre acapararea puterii şi bogăţiei individuale.

VOCI DE PE FRONT

Când am fost invitat de Doubleday să creez această nouă ediţie a cărţii *A cincea disciplină*, am fost iniţial indecis, dar m-am entuziasmat apoi. Una din bucuriile din ultimii cincisprezece ani a fost să întâlnesc nenumăraţi practicanţi înzestraţi ai învăţării organizaţionale – manageri, directori de şcoli, organizatori ai unor comunităţi, comandanţi din poliţie, întreprinzători din mediul social şi de afaceri, lideri militari, profesori – oameni care au găsit cumva un infinit spectru de căi de a utiliza cele cinci discipline, chiar şi dacă nu au auzit niciodată de cartea originală. Câteva dintre aceste figuri au fost prezentate în prima carte, precum Arie de Geus şi recent decedatul Bill O'Brien. De atunci, creşterea internaţională a Societăţii pentru Învăţare Organizaţională (SoL) m-a pus în contact cu sute de astfel de practicanţi. În modul lor propriu, fiecare a creat sisteme alternative de management bazate pe dragoste, mai degrabă decât pe teamă, pe curiozitate, mai degrabă decât pe evidenţierea răspunsurilor „corecte" şi pe învăţare mai degrabă decât pe control. Acum pot folosi ca scuză această nouă ediţie pentru a vorbi despre cât mai mulţi dintre ei.

Toate acele interviuri şi conversaţii m-au condus spre multe schimbări în textul acestei cărţi şi la o nouă secţiune, Partea a IV-a: „Reflecţii din practică". Interviurile mi-au adus informaţii proaspete şi profunde despre cum maeştrii practicanţi iniţiază schimbarea şi tratează în mod creativ tot ce ţine de provocările presupuse de menţinerea impulsului necesar dezvoltării. Pe lângă modul în care şi-au adus contribuţia la succesul multor organizaţii de afaceri, oamenii mi-au arătat şi o mulţime de noi posibilităţi de aplicare a instrumentelor organizaţionale şi a principiilor acestora în zone în care doar câţiva dintre noi şi le-ar fi putut imagina acum cincisprezece ani ca fiind compatibile: de la creşterea implicării afacerilor şi industriilor în protejarea

mediului la tratarea problemelor sociale precum violenţa bandelor organizate, transformarea sistemului şcolar şi încurajarea dezvoltării economice ca modalitate de creştere a producţiei globale de hrană şi de reducere a sărăciei. În toate aceste situaţii, deschiderea, reflecţia, conversaţiile mai profunde, măiestria personală şi împărtăşirea unei viziuni comune sunt cele care energizează schimbarea. Iar înţelegerea sistemică a cauzelor problemelor este crucială.

Interviurile mi-au clarificat, de asemenea, şi unele idei esenţiale şi, implicit, au dat mai multă consistenţă operei originale.

- *Există căi de a lucra împreună care sunt mult mai satisfăcătoare şi mai productive decât sistemul actual de management.* Preşedintele unei companii, reflectând asupra primei sale experienţe de învăţare organizaţională, afirma: „să-i pui pe oameni să vorbească unul cu celălalt (ca metodă de regândire a modului în care organizaţia este structurată), a fost cea mai distractivă activitate pe care am avut-o vreodată în afaceri, iar ideile care au ieşit atunci la iveală continuă să creeze un avantaj competitiv pentru companie şi cincisprezece ani mai târziu".

- *Organizaţiile lucrează aşa cum lucrează din cauză că noi lucrăm aşa cum lucrăm, gândim şi interacţionăm aşa cum o facem; aşa că schimbările ce se impun nu sunt doar cele de la nivelul organizaţiilor, ci cele din noi înşine.* „Momentul critic vine atunci când oamenii înţeleg că organizaţia care învaţă este eficientă în funcţie de abilităţile de învăţare a fiecăruia dintre noi", a comentat un veteran al proiectelor de învăţare organizaţională corporativă. „Măiestria personală este esenţială. Dacă îţi asumi măiestria personală ca element principal al schimbării, restul vine de la sine."

- *În procesul de construire a organizaţiilor care învaţă, nu există o destinaţie absolută sau o stare finală, nu există decât o călătorie de o viaţă.* „Această muncă necesită imense rezerve de răbdare", comenta preşedintele unei organizaţii nonguvernamentale internaţionale, „dar cred că rezultatele pe

care le obţinem sunt mult mai valoroase pentru că oamenii implicaţi se dezvoltă cu adevărat. De asemenea, îi pregăteşte pe oameni pentru o călătorie continuă. În timp ce învăţăm, creştem şi ne asumăm provocări tot mai profund legate de bunul mers al sistemului, lucrurile nu devin mai uşoare".

Cred că sistemul actual de management este, în esenţă, favorabil mediocrităţii. Îi forţează pe oameni să muncească din ce în ce mai mult ca să compenseze eşuarea în a capta spiritul şi inteligenţa colectivă care caracterizează munca făcută împreună la cele mai înalte standarde. Deming a întrevăzut clar acest aspect, şi acum cred şi eu asta, la fel ca şi un mare număr de lideri devotaţi dezvoltării unor organizaţii capabile să prospere şi să contribuie la bunul mers al lumii în condiţiile extraordinarelor provocări şi posibilităţi pe care le trăim.

PARTEA I

Despre cum acţiunile noastre ne creează realitatea... şi cum putem noi să o schimbăm

I

—

„DAŢI-MI O PÂRGHIE CU UN BRAŢ DE SPRIJIN SUFICIENT DE LUNG... ŞI CU O SINGURĂ MÂNĂ VOI PUTEA MUTA LUMEA“

De la o vârstă fragedă suntem instruiţi cum să despărţim problemele în părţile lor componente, cum să fragmentăm lumea. Aparent, acest lucru face ca sarcinile complexe şi subiectele dificile să fie mai uşor de tratat, dar plătim un imens preţ ascuns: nu mai putem vedea consecinţele propriilor acţiuni şi ne pierdem simţul intrinsec al apartenenţei la un întreg. Apoi, când încercăm să vedem „imaginea de ansamblu“, ne străduim să reasamblăm fragmentele în mintea noastră, să inventariem şi să organizăm toate părţile. Dar, aşa cum a spus fizicianul David Bohm, sarcina este inutilă, similară cu încercarea de a reasambla bucăţile dintr-o oglindă spartă în speranţa că ne vom putea vedea reflectată imaginea întreagă. După un timp renuţăm la orice încercare de a vedea întregul în deplinătatea lui.

Instrumentele şi ideile prezentate în această carte sunt destinate să distrugă iluzia că lumea este creată din forţe fără nicio legătură între ele. Când vom renunţa la această iluzie, vom putea începe să construim „organizaţii care învaţă“, organizaţii în care oamenii

să-şi extindă continuu capacitatea de a crea rezultatele pe care ei le doresc cu adevărat, în care modalităţi noi şi prolifice de gândire sunt încurajate, în care aspiraţia colectivă este liberă şi în care oamenii învaţă continuu cum să înveţe împreună.

De vreme ce lumea devine tot mai interconectată şi mediul de afaceri devine tot mai complex şi mai dinamic, munca trebuie să devină mai „plină de învăţare". Nu mai este suficient să existe o singură persoană care să înveţe pentru organizaţie, un Ford, un Sloan, un Watson sau un Gates. Pur şi simplu nu mai este posibil să se stabilească totul la vârf şi ceilalţi să urmeze orbeşte ordinele „marelui strateg". Organizaţiile care vor excela cu adevărat în viitor sunt cele care vor descoperi cum să capteze angajamentul oamenilor şi cum să stimuleze capacitatea de a învăţa la toate nivelurile organizaţiei.

Organizaţiile care învaţă sunt posibile pentru că, la nivel profund, toţi suntem învăţăcei. Nimeni nu trebuie să-l înveţe pe bebeluş cum să înveţe. În realitate, nimeni nu trebuie să-i înveţe nimic pe copii. Ei sunt iscoditori şi dornici să afle lucruri noi prin însăşi esenţa lor umană, maeştri deplini în arta învăţării. Învaţă singuri să meargă şi să vorbească şi, în general, învaţă singuri cam tot ce tebuie să ştie. Organizaţiile care învaţă nu sunt posibile numai pentru că stă în firea omului să înveţe, ci şi pentru că ne place să învăţăm. Cei mai mulţi dintre noi, la un moment dat, am făcut parte dintr-un grup, dintr-o echipă de oameni care au funcţionat împreună într-un mod minunat – având încredere unul în celălalt, completându-se în punctele tari şi compensându-şi punctele slabe, având ţinte comune mult mai vaste decât ţintele individuale şi care, în final, au obţinut rezultate extraordinare. Am întâlnit multe persoane care au experimentat forţa muncii în echipă – în sport, în artă sau în afaceri. Mulţi spun că au tânjit toată viaţa după repetarea unor astfel de experienţe. Ce au experimentat a fost, de fapt, apartenenţa la o organizaţie care învaţă. Echipa care a ajuns grozavă, nu a fost de la început grozavă: *a învăţat* cum să producă rezultate extraordinare.

Putem discuta despre ideea că, la nivel global, întreaga comunitate de afaceri învaţă să înveţe împreună ca să devină o comunitate care învaţă. În timp ce, în trecut, multe industrii erau dominate de un lider unic şi incontestabil – un singur IBM, un singur Kodak, un singur Xerox – astăzi, mai ales în zona producţiei,

există multe companii excelente. Corporaţii americane, japoneze sau europene sunt împinse din urmă de inovatori din China, Malaiezia sau Brazilia şi acestea, la rândul lor, sunt forţate să se schimbe de ameninţarea celor coreene sau indiene. Îmbunătăţiri dramatice au loc în corporaţii din Italia, Australia şi Singapore – şi acestea îşi extind rapid influenţa în întreaga lume.

Există, de asemenea, la nivel mai profund, o mişcare în favoarea organizaţiilor care învaţă, ca parte din evoluţia societăţii industriale. Afluenţa materială pentru tot mai mulţi a schimbat gradat atitudinea oamenilor faţă de muncă – de la ceea ce numea Daniel Yankelovich o viziune „instrumentală" a muncii, în care munca era privită ca un mod de a ajunge la scop, la o viziune mai „sacră", conform căreia oamenii caută avantajele „intrinseci" ale muncii[1]. „Bunicii noştri munceau şase zile pe săptămână pentru a câştiga ceea ce astăzi mulţi dintre noi câştigă până marţi după-amiază", spunea Bill O'Brien, fost CEO la Hanover Insurance. „Agitaţia în management va continua până când vom construi organizaţii care să fie în mai mare măsură în acord cu aspiraţii mai înalte ale omului decât mâncarea, adăpostul şi sentimentul de apartenenţă."

Mai mult, mulţi dintre cei care împărtăşesc aceste valori sunt acum pe poziţii de lideri. Am întâlnit un număr mare de lideri de organizaţii care, deşi încă în minoritate, simt că iau parte la o schimbare profundă a naturii muncii ca şi instituţie socială. „De ce nu mai putem face lucruri bune la serviciu?" a întrebat Edward Simon, fost preşedinte executiv la Herman Miller, o nedumerire pe care o aud exprimată tot mai des în ziua de astăzi. La fondarea „Global Compact", secretarul general al Naţiunilor Unite, Kofi Annan, a invitat oamenii de afaceri din întreaga lume să construiască comunităţi care să înveţe, pentru că astfel pot ridica la nivel global standardele legate de drepturile de muncă şi responsabilităţile sociale şi de mediu.

Poate cel mai important motiv pentru a construi organizaţii care învaţă este faptul că abia acum începem să înţelegem posibilităţile pe care aceste organizaţii le-ar putea avea. Mult timp, eforturile de a construi organizaţii care învaţă au fost asemenea unor încercări de a nimeri drumul rătăcind prin întuneric până când abilităţile, zonele de cunoaştere şi căile de dezvoltare ale acestor organizaţii au devenit cunoscute. Ce va

distinge în mod fundamental aceste organizaţii de cele bazate pe tradiţionalul mod autoritar de a controla va fi dobândirea măiestriei în anumite discipline de bază. De aceea „disciplinele organizaţiilor care învaţă“ sunt vitale.

DISCIPLINELE ORGANIZAŢIEI CARE ÎNVAŢĂ

Într-o dimineaţă rece din decembrie 1903, la Kitty Hawk în Carolina de Nord, avionul fragil al fraţilor Wilbur şi Orville Wright a dovedit că zborul cu un aparat cu motor este posibil. Aşa a fost inventat avionul; dar a trebuit să treacă mai mult de treizeci de ani înainte ca un avion comercial să folosească publicului larg.

Inginerii spun că o nouă idee a fost „inventată“ când i s-a demonstrat posibilitatea în laborator. Ideea devine „inovaţie“ doar atunci când poate fi replicată la scară mare cu nişte cheltuieli rezonabile. Dacă ideea este suficient de importantă, precum telefonul, calculatorul digital sau avionul comercial, este numită „inovaţie de bază“ şi creează o industrie sau transformă din temelii o industrie existentă. Din acest punct de vedere putem spune că organizaţiile care învaţă au fost inventate, dar nu au ajuns încă în etapa de inovaţie.

În inginerie, când o idee se transformă dintr-o invenţie într-o inovaţie, diverse „componenţe tehnologice“ vin în contact. Apărând în sfere de dezvoltare diferite şi în arii separate de cercetare, aceste componente formează treptat un ansamblu de tehnologii în care fiecare este de o importanţă critică pentru succesul celorlalte. Până când acest ansamblu nu se formează, ideea, deşi posibilă în laborator, nu este realizabilă în practică[2].

Fraţii Wright au dovedit că zborul cu un aparat cu motor este posibil, dar avionul lui Donald Wills Douglas, DC-3, lansat în 1935, a inaugurat era transportului aerian comercial. DC-3 a fost primul avion care s-a dovedit eficient din punct de vedere financiar, precum era şi din punct de vedere aerodinamic. În cei treizeci de ani (o perioadă tipică de incubare a inovaţiilor de bază), o miriadă de experimente cu avioane comerciale a eşuat.

Precum experimentele de început cu organizaţii care învaţă, avioanele de la început nu au inspirat prea multă încredere şi nu au fost eficiente financiar într-o măsură rezonabilă.

Avionul DC-3 a adunat pentru prima dată laolaltă cinci componente tehnologice care au format un ansamblu de succes. Acestea au fost: elicea cu pas variabil, trenul de aterizare retractabil, fuzelajul-cocă (fuzelaj construit după un anumit tipar, care îi conferă o greutate specifică mică), motorul în stea cu răcire cu aer şi flapsurile (aripioarele suplimentare fixate pe aripile unui avion pentru a-i mări portanţa). Pentru a reuşi, avionul DC-3 a avut nevoie de toate cele cinci; patru nu ar fi fost de ajuns. Un an mai târziu, Boeingul 247 a fost construit cu toate elementele, mai puţin flapsurile. Inginerii de la Boeing au descoperit că, fără flapsuri, avionul nu era stabil la aterizare şi la decolare, aşa că au fost nevoiţi să reducă dimensiunile motorului.

Cred că există, astăzi, cinci astfel de componente tehnologice care converg treptat spre inovarea organizaţiilor de învăţare. Deşi dezvoltate separat, cred că fiecare se va dovedi de o mare importanţă pentru succesul celorlalte, aşa cum se întâmplă cu orice ansamblu. Fiecare acoperă o dimensiune vitală pentru construirea organizaţiilor care pot „învăţa" cu adevărat, care îşi pot creşte continuu standardele şi capacitatea de a-şi realiza cele mai înalte aspiraţii:

Gândirea sistemică. Nori denşi, cer întunecat, frunze luate pe sus de vânt şi ştim că va ploua. Mai ştim că furtuna va uda pământul pe kilometri întregi, iar cerul se va însenina până mâine. Toate aceste evenimente sunt distanţate în timp şi spaţiu, dar sunt conectate între ele şi urmează un anumit model. Fiecare are influenţă asupra celorlalte, o influenţă care, de obicei, este ascunsă ochiului. Poţi înţelege sistemul unei furtuni doar contemplând întregul, nu analizând fiecare parte a întregului.

Afacerile şi alte întreprinderi ale oamenilor sunt tot sisteme. Şi ele sunt unite prin firele invizibile ale acţiunilor interconectate şi adesea trebuie să treacă ani de zile înainte de a-şi exercita pe deplin efectele unele asupra altora. Când noi înşine facem parte din această broderie, este de două ori mai greu să vedem în întregime modelul pe care îl urmează schimbarea. În schimb, avem tendinţa să ne concentrăm pe părţi izolate ale sistemului, şi

apoi ne mirăm de ce nu se rezolvă niciodată problemele majore. Gândirea sistemică este o întreagă structură conceptuală, un corpus de cunoştinţe şi instrumente care s-a dezvoltat în ultimii cincizeci de ani, pentru a descifra modelele de acţiune a sistemelor şi pentru a vedea cum putem să le schimbăm eficient.

Deşi instrumentele sunt noi, principiul de bază al acestei viziuni asupra alcătuirii lumii este extrem de uşor de înţeles; experimentele făcute pe copii mici arată că învaţă foarte rapid să gândească sistemic.

Măiestria personală. Termenul „măiestrie" ar putea sugera o oarecare dominare asupra oamenilor sau lucrurilor. Dar măiestria înseamnă mai ales un nivel special de pricepere. Un meşteşugar priceput nu domină olăritul sau ţesutul. Oamenii cu un înalt grad de măiestrie personală sunt capabili să înţeleagă la un nivel profund ce contează cel mai mult pentru ei şi îşi tratează viaţa aşa cum face un artist cu opera lui de artă. Fac acest lucru angajându-se să înveţe de-a lungul întregii vieţi.

Măiestria personală este disciplina clarificării şi lărgirii viziunii personale în mod continuu, prin concentrarea energiei, prin dezvoltarea răbdării şi printr-o înţelegere obiectivă a realităţii. Astfel înţeleasă măiestria personală devine o piatră de temelie a organizaţiilor care învaţă – fundaţia spirituală a unei organizaţii care învaţă. Devotamentul şi capacitatea de învăţare ale unei organizaţii nu pot fi mai mari decât cele ale membrilor săi. Rădăcinile acestei discipline se regăsesc deopotrivă în tradiţiile spirituale estice şi vestice, precum şi în tradiţiile laice.

Dar puţine organizaţii încurajează creşterea oamenilor lor în acest mod. Rezultatul constă în vaste resurse nefolosite: „Oamenii intră în afaceri ca persoane educate, sclipitoare, viguroase, plini de energie şi de dorinţa de a provoca schimbări", spunea O'Brien, fost preşedinte al Hanover Insurance. „Până la 30 de ani, puţini se mai află pe acest drum, iar restul «fac tot ce trebuie» ca să ajungă la ceea ce contează pentru ei: week-endul. Îşi pierd angajamentul, sentimentul că au o misiune de îndeplinit şi entuziasmul cu care şi-au început cariera. Obţinem o minimă parte din energia lor şi aproape nimic din spiritul lor."

Şi, surprinzător, puţini adulţi muncesc riguros pentru a-şi dezvolta măiestria personală. Când îi întrebi pe adulţi ce vor de la viaţa

lor, cei mai mulţi vorbesc în primul rând de ceea ce ar vrea ei să scape: „Aş vrea ca soacră-mea să plece din casa noastră", zic ei, sau „Aş vrea să scap de toate problemele". Disciplina obţinerii măiestriei personale începe cu clarificarea lucrurilor care într-adevăr contează pentru noi, cu trăirea vieţilor noastre în slujba aspiraţiilor noastre cele mai înalte.

Este momentul să spun că sunt foarte interesat de legăturile dintre învăţarea personală şi cea organizaţională, de influenţa reciprocă dintre individ şi organizaţie şi de spiritul special de iniţiativă prezent la cei ce învaţă.

Modelele mentale. Modelele mentale sunt presupuneri adânc înrădăcinate, generalizări sau chiar imagini care ne influenţează modul de a înţelege lumea şi de a acţiona. Foarte adesea, nu suntem conştienţi de modelele noastre mentale sau de efectele pe care acestea le au asupra comportamentului nostru. De exemplu, putem observa că un coleg de muncă se îmbracă elegant şi ne spunem că este un snob. Despre o persoană care se îmbracă sărăcăcios avem impresia că nu-i pasă de ce zic ceilalţi. Modelele mentale despre ce poate şi ce nu poate fi făcut în diferite medii manageriale nu sunt nici pe departe mai puţin ascunse. Foarte multe idei valoroase privind noi pieţe sau schimbarea practicilor organizaţionale demodate eşuează la punerea în practică datorită conflictelor cu tacitele şi puternicele modele mentale.

De exemplu, la începutul anilor 1970, Royal Dutch/Shell a devenit una dintre primele mari organizaţii care a înţeles cât de subtilă este influenţa modelelor mentale profund înrădăcinate şi perfect ascunse. Succesul companiei Shell din anii 1970 – 1980 (de la a fi una dintre cele mai slabe şapte mari companii petroliere, a ajuns una dintre cele mai puternice, alături de Exxon), într-o perioadă de schimbări fără precedent în lumea petrolieră – formarea organizaţiei OPEC, fluctuaţiile extreme ale preţurilor la petrol precum şi ale disponibilităţii acestuia, şi, finalmente, căderea Uniunii Sovietice – a fost posibil în mare măsură datorită faptului că a învăţat cum să rămână la suprafaţă şi că a pretins însuşirea unor noi modele mentale din partea managerilor ca şi element al disciplinei de pregătire a schimbării. Arie de Geus, coordonatorul grupului de planificare de la Shell în timpul anilor

1980, a afirmat că adaptarea continuă şi dezvoltarea într-un mediu de afaceri în schimbare depind de „învăţarea instituţională, care este procesul prin care echipele manageriale îşi schimbă modelele mentale însuşindu-şi-le pe cele ale companiei, ale pieţei şi ale competitorilor. Din acest motiv, noi înţelegem planificarea ca învăţare, iar planificarea corporativă ca învăţare instituţională“[3].

Disciplina de a lucra cu modele mentale începe de la a privi în interior, de la a învăţa să descoperim imaginile noastre interne despre lume şi, aducându-le la suprafaţă, să le facem o analiză riguroasă. De asemenea, presupune abilitatea de a încuraja acele conversaţii instructive care păstrează echilibrul între a pune sub semnul întrebării şi a susţine idei, conversaţii în care oamenii îşi exprimă în mod deschis modul de a gândi şi se deschid opiniilor celorlalţi.

Crearea unei viziuni comune. Dacă a existat o idee despre arta de a conduce care a inspirat organizaţiile de-a lungul a mii de ani, aceea a fost capacitatea de a împărtăşi o imagine clară despre viitorul pe care căutăm să îl creăm. E greu de imaginat că vreo organizaţie s-ar putea dezvolta în lipsa ţelurilor, valorilor şi misiunilor profund împărtăşite de întreaga organizaţie. IBM a avut „serviciile“, Polaroid a avut fotografia la minut; Ford a avut asigurarea transportului pentru toţi oamenii, iar Apple a avut „calculatorul pentru noi ceilalţi“[4]. Deşi total diferite în formă şi fond, toate aceste organizaţii au reuşit să unească oamenii în jurul unei identităţi comune, oferindu-le sentimentul unui destin comun.

Când există o viziune reală (şi nu doar obişnuita „declaraţie de intenţii“), oamenii excelează şi învaţă, şi nu pentru că li se cere asta, ci pentru că aşa vor ei. Dar mulţi lideri au viziuni personale care nu ajung să fie niciodată transformate în viziuni comune care să canalizeze energiile organizaţiei. Mult prea adesea, viziunea unei companii s-a bazat pe carisma unui lider, sau a apărut datorită unei crize care a canalizat temporar energiile organizaţiei. Dar, dacă ar avea de ales, cei mai mulţi oameni ar opta pentru urmărirea unui ţel foarte înalt, nu numai în timp de criză, ci permanent. Ceea ce lipseşte este o disciplină care să transforme viziunile individuale într-o viziune împărtăşită de toţi

membrii organizaţiei – nu o „reţetă la minut", ci un set de principii şi practici cu rol de ghid.

În practică, împărtăşirea viziunii implică abilitatea de a pune în evidenţă nişte „imagini despre viitor" care, odată împărtăşite, stimulează devotament real şi angajare mai degrabă decât conformare. În procesul de dobândire a măiestriei în această disciplină, liderii află cât este de contra-productiv să încerce să impună o viziune, oricât ar fi ea de bine intenţionată.

Învăţarea în echipă. Cum poate o echipă de manageri devotaţi, fiecare cu un IQ personal de peste 120, să aibă un IQ colectiv de 63? Disciplina învăţării în echipă are de înfruntat acest paradox. Ştim că echipele pot învăţa; în sport, în arte, în ştiinţă şi uneori chiar şi în afaceri, există exemple uimitoare despre modul în care inteligenţa echipei depăşeşte suma inteligenţelor individuale, iar echipele dezvoltă capacităţi extraordinare de a acţiona coordonat. Când echipele învaţă cu adevărat, nu numai că produc rezultate uimitoare, dar fiecare membru, luat în parte, se dezvoltă mult mai rapid decât ar putea-o face în alte condiţii.

Disciplina învăţării în echipă începe cu „dialogul", cu capacitatea membrilor dintr-o echipă de a înceta să se evidenţieze fiecare pe sine şi de a intra într-o veritabilă stare de „gândire în comun". Pentru grecii antici dia-logos însemna o curgere liberă a ideilor în cadrul unui grup, schimbul deschis de opinii permiţând grupului să descopere înţelesuri ascunse individului. În mod interesant, practica dialogurilor a fost păstrată în multe culturi „primitive", precum cea a amerindienilor, dar este aproape pierdută în societatea modernă. Astăzi, principiile şi practicile dialogului sunt redescoperite şi puse într-un context contemporan. (Dialogurile diferă de obişnuitele „discuţii", care, practic, sunt adesea doar dispute verbale în care ideile sunt aruncate de la unul la altul, într-o competiţie de tip „învingătorul ia tot".)

Disciplina dialogului implică, de asemenea, şi a învăţa să recunoşti acele modele de interacţiune care subminează învăţarea în echipă. Modelele defensive individuale sunt adesea integrate în modul în care o echipă operează. Dacă trec neobservate, acestea subminează învăţarea. Dacă, în schimb, sunt recunoscute şi aduse la suprafaţă în mod creativ, accelerează învăţarea.

Învăţarea în echipă este vitală deoarece echipele, nu indivizii, reprezintă unităţile fundamentale de învăţare în organizaţiile moderne. Aici este locul în care cauciucul atinge asfaltul; dacă echipele nu pot învăţa, organizaţiile nu pot învăţa.

Dacă organizaţia care învaţă ar fi o inovaţie inginerească, precum avionul sau computerul personal, componentele ar fi numite „tehnologii". Dar pentru că este vorba despre o inovaţie în comportamentul uman, componentele trebuie văzute ca *discipline*. Prin „*disciplină*", nu vreau să se înţeleagă „a impune o anumită ordine" sau „metode de pedeapsă", ci un corp de teorii şi tehnici care trebuie să fie studiate şi însuşite pentru a putea fi puse în practică. O disciplină (de la latinescul *disciplina*, a învăţa) este o cale de dezvoltare pentru dobândirea anumitor abilităţi şi competenţe. După cum se întâmplă cu orice disciplină, de la cântatul la pian, până la electrotehnică, unii oameni au un dar înnăscut, dar oricine poate dobândi îndemânare prin practică.

A practica o disciplină înseamnă a fi un învăţăcel pe viaţă. Niciodată nu termini, îţi petreci viaţa învăţând cum să fii din ce în ce mai bun. Nu poţi spune niciodată: „Gata! Suntem o organizaţie învăţată", cum nu eşti niciodată îndreptăţit să spui: „Sunt o persoană desăvârşită". Cu cât înveţi mai mult, cu atât devii mai conştient de propria ignoranţă. Astfel, o corporaţie nu poate să devină „excelentă", în sensul că a ajuns la o stare de excelenţă permanentă; mereu trebuie să menţină o stare de practicare a disciplinelor de învăţare, trecând prin bune şi prin rele.

Că organizaţiile pot beneficia de pe urma disciplinelor nu este o idee cu totul nouă. Până la urmă, disciplinele manageriale, precum contabilitatea, există de mult timp. Dar cele cinci discipline de învăţare organizaţională se diferenţiază de celelalte discipline manageriale prin aceea că au de-a face cu modul nostru de a gândi şi cu modul nostru de a interacţiona şi de a învăţa unul de la altul. În acest sens, cele cinci discipline sunt mai degrabă asemănătoare cu disciplinele artistice decât cu disciplinele tradiţionale de management. Mai mult, de vreme ce contabilitatea este atât de bună pentru „a ţine scorul", nu am simţit nevoia să abordăm sarcinile mai subtile privind construirea organizaţiilor, dezvoltarea capacităţilor lor de inovaţie şi creativitate, creşterea măiestriei strategice şi rafinarea

procedurilor de concepere a politicilor şi structurilor prin prisma asimilării de noi discipline. Poate de aceea, prea adesea, marile organizaţii sunt trecătoare, se bucură de câteva momente fericite de înălţare, după care alunecă tăcut în mediocritate.

Practicarea unei discipline este mult diferită de încercarea de a depăşi un model. Prea adesea, inovaţiile de management sunt descrise ca „bune practici" ale aşa-numitelor companii de vârf. Cred că bunele practici de înalt nivel pot deschide ochii oamenilor spre ceea ce este posibil, dar pot, de asemenea, să facă mai mult rău decât bine, dacă duc la copierea pas cu pas şi la joaca de-a prinselea din urmă. După cum comenta un manager mai rău de gură de la Toyota după ce a condus în tururi de prezentare peste o sută de grupuri de directori executivi: „Ei spun întotdeauna «A, da, aveţi un sistem Kan-Ban, ca şi noi. Aţi implementat cercurile de calitate, ca şi noi. *(Cercurile de calitate sunt grupuri mici de angajaţi care se întâlnesc pentru a analiza posibilităţile de asigurare a calităţii unui anumit proiect şi a comunica direct managementului soluţiile lor la aceste probleme prin intermediul unor şedinţe formale de prezentare. – n.r.)* Oamenii dumneavoastră fac o muncă la standarde ridicate, la fel ca ai noştri.» Ei toţi văd părţile şi au copiat părţile. Dar ceea ce ei nu văd este modul în care aceste părţi lucrează împreună". Nu cred că marile organizaţii au fost construite vreodată datorită încercărilor de a depăşi un model, la fel cum nu cred că măreţia individuală poate fi atinsă doar prin încercarea de a copia o „persoană faimoasă".

Atunci când cele cinci componente tehnologice inovatoare s-au unit pentru a crea avionul DC-3, industria zborurilor comerciale a început. Avionul DC-3 nu a fost sfârşitul procesului. Mai degrabă, a reprezentat precursorul unei noi industrii. În mod similar, atunci când cele cinci discipline de învăţare converg, ele nu creează o *organizaţie* de învăţare standard, ci, mai degrabă, provoacă un val de experimentare şi progres.

A CINCEA DISCIPLINĂ

Este vital ca aceste cinci discipline să se dezvolte împreună, ca un ansamblu. Aceasta este o provocare mare pentru că este mult

mai greu să integrezi un ansamblu de instrumente noi, faţă de cum este să le aplici pur şi simplu separat. Dar recompensa este imensă.

De aceea gândirea sistemică este cea de-a cincea disciplină. Este disciplina care integrează disciplinele, unindu-le într-un ansamblu coerent de teorii şi practici. Le fereşte de a deveni nişte simple scamatorii sau mofturi ale unor companii. Fără o orientare sistemică, nu se poate observa cum interrelaţionează disciplinele. Pe măsură ce dezvoltăm fiecare dintre celelalte discipline, gândirea sistemică ne reaminteşte permanent că întregul poate depăşi suma părţilor.

De exemplu, fără o gândire sistemică o viziune poate creiona despre viitor imagini frumoase dar va fi lipsită de înţelegerea profundă a forţelor care trebuie să fie stăpânite pentru a ajunge de aici, acolo. De aceea multe dintre companiile care s-au repezit să copieze unele din viziunile „la modă" în ultimii ani, au descoperit că doar viziunile semeţe nu sunt suficiente pentru a schimba roata norocului unei companii. Fără o gândire sistemică, sămânţa de viziune cade în pământ sterp. Dacă predomină gândirea non-sistemică, prima condiţie pentru hrănirea viziunii nu este îndeplinită: o încredere de nezdruncinat că propria viziune va deveni realitate în viitor. Chiar dacă declarăm: „Putem să ne atingem viziunea" (mulţi manageri americani sunt condiţionaţi să creadă acest lucru), dacă perspectiva noastră asupra realităţii prezente se bazează pe un set de condiţii create de altcineva, vom eşua.

Dar gândirea sistemică are nevoie şi ea de disciplinele repezentate de crearea unei viziuni comune, de modelele mentale, de învăţarea în echipă şi de măiestria personală pentru a-şi împlini potenţialul. O viziune împărtăşită de întreaga organizaţie hrăneşte devotamentul pe termen lung. Modelele mentale se concentrează asupra relevării neajunsurilor din modul nostru prezent de a privi lumea. Învăţarea în echipă dezvoltă abilităţile necesare pentru a vedea imaginea de ansamblu dincolo de perspectivele personale ale membrilor unui grup. Iar măiestria personală ne stimulează motivaţia personală de a vedea continuu cum afectează acţiunile noastre lumea în care trăim. Fără măiestrie personală, oamenii rămân blocaţi în răspunsurile inadecvate datorate unor setări mentale reactive

(„altcineva/altceva îmi creează problemele“) şi de aceea se vor simţi profund ameninţaţi de perspectiva sistemică.

Şi, în cele din urmă, gândirea sistemică face înţeles şi cel mai subtil aspect al unei organizaţii care învaţă: un nou mod în care indivizii îşi percep lumea şi se percep pe ei înşişi. La baza unei organizaţii care învaţă se află o schimbare a mentalităţii – de la a ne vedea ca entităţi separate de lume, la a ne vedea conectaţi la ea, de la a vedea problemele ca fiind cauzate de către cineva/ceva „din afară“, la a vedea cum propriile noastre acţiuni creează problemele pe care le experimentăm. O organizaţie care învaţă este locul în care oamenii descoperă continuu cum îşi creează singuri realitatea. Şi cum pot ei să o schimbe. Aşa cum Arhimede spunea: „Daţi-mi o pârghie cu un braţ de sprijin suficient de lung... şi cu o singură mână voi putea muta lumea“.

METANOIA – O SCHIMBARE A MINŢII

Când îi întrebi pe oameni cum este să faci parte dintr-o echipă puternică, cel mai adesea menţionată este profunzimea experienţei. Oamenii vorbesc despre cum este să te simţi parte din ceva mai mare decât tine însuţi, să fii conectat şi creator. Devine astfel foarte clar că, pentru mulţi, experinţele lor ca parte a unor echipe puternice ies în evidenţă ca şi perioade de viaţă trăită la maximum. Unii îşi petrec tot restul vieţii căutând moduri de a retrăi în acel spirit.

Cuvântul care descrie cel mai precis ce se întâmplă într-o organizaţie care învaţă, este unul care nu a avut o prea largă circulaţie în ultimele câteva sute de ani. Este un cuvânt pe care îl folosim în munca noastră cu organizaţiile de vreo zece ani încoace, dar pe care îl folosim cam cu teamă, şi faţă de acestea, şi în discursurile publice. Cuvântul este „metanoia“ şi înseamnă o schimbare a minţii. Cuvântul are o istorie bogată în spate. Pentru vechii greci însemna o schimbare fundamentală sau, şi mai literal, o transcendenţă („*meta*“ – *după* sau *dincolo de*, ca în „metafizică“) a minţii („*noia*“, de la rădăcina „*nous*“, *a minţii*). În tradiţia primară creştină (cea gnostică), a preluat înţelesul special de trezire a intuiţiei

împărtăşite şi cunoaştere directă a celui prea înalt, a lui Dumnezeu. „Metanoia" a fost probabil termenul cheie pentru creştini de la începuturi, precum Sf. Ioan Botezătorul. În tradiţia catolică cuvântul „metanoia" a fost tradus în cele din urmă ca şi „pocăinţă".

A cuprinde pe deplin înţelesul cuvântului „metanoia" înseamnă a cuprinde înţelesul cel mai profund al cuvântului „învăţare", deoarece a învăţa presupune o schimbare sau o transformare fundamentală a minţii. Problema în legătură cu formularea „organizaţie care învaţă" este că „a învăţa" a pierdut din înţelesul său principal în limbajul contemporan. Mulţi îşi dau ochii peste cap dacă te aud vorbind despre „învăţare" sau „organizaţii care învaţă". Cuvintele tind să evoce imediat imaginea cuiva care stă într-o bancă la şcoală, pasiv la ce se întâmplă, ascultând, urmând instrucţiuni şi făcându-i pe plac profesorului prin evitarea greşelilor. Până la urmă, în limbajul de zi cu zi, „a învăţa" a devenit echivalent cu „a primi informaţii". „Da, ieri, am învăţat despre asta la şedinţa de instruire". Şi totuşi, a primi informaţii este departe de a învăţa cu adevărat. Ar fi fără sens să spui: „Tocmai am citit o carte grozavă despre mersul pe bicicletă; gata, am învăţat cum să fac asta".

Adevărata învăţare merge până la esenţa a ce înseamnă să fii om. Prin învăţare ne re-creăm. Prin învăţare devenim capabili de a face ceva ce n-am mai făcut vreodată. Prin învăţare repercem lumea şi relaţia noastră cu ea. Prin învăţare ne extindem capacitatea de a crea, de a fi parte din procesul generativ al vieţii. Există în fiecare dintre noi o sete puternică pentru acest tip de învăţare. Aşa cum a spus antropologul Edward Hall: „Oamenii sunt prin excelenţă organisme care învaţă. Dorinţa de a învăţa este la fel de puternică precum dorinţa sexuală, doar că apare mai devreme şi durează mai mult"[5].

Prin urmare, acesta este înţelesul de bază al expresiei „organizaţie care învaţă": o organizaţie care îşi extinde continuu capacitatea de a-şi crea propriul viitor. Pentru o astfel de organizaţie nu este suficient să supravieţuiască. „Învăţarea pentru a supravieţui" sau cum este cel mai adesea numită „învăţarea adaptativă", nu este doar importantă, este cu adevărat necesară. Dar, pentru o organizaţie care învaţă, „învăţarea adaptativă" trebuie să fie completată de „învăţarea generativă", acel tip de învăţare care ne ajută să ne mărim capacitatea de a crea.

Cele câteva organizaţii care au avut curaj şi au făcut o adevărată muncă de pionierat ne arată calea, dar teritoriul pe care trebuie să construim organizaţiile care învaţă este încă neexplorat. Speranţa mea cea mai profundă este că această carte va putea accelera exploatarea acestui teritoriu.

TRASPUNEREA IDEILOR ÎN PRACTICĂ

Nu-mi asum niciun merit pentru inventarea celor cinci discipline majore din această carte. Cele cinci discipline descrise aici reprezintă rezultatul experimentării, cercetării, documentării şi inventivităţii a sute de oameni. Dar am lucrat cu toate aceste discipline ani de zile, rafinând ideile despre ele, colaborând la cercetare şi introducându-le în organizaţii din întreaga lume.

Când am intrat pentru prima dată ca şi proaspăt absolvent de şcoală la MIT eram deja convins că majoritatea problemelor cu care se confruntă umanitatea ţin de incapacitatea noastră de a înţelege şi a lucra cu sistemele tot mai complexe ale lumii în care trăim. *(MIT – abreviere pentru Massachusetts Institute of Technology, celebră universitate tehnică din SUA, puternic orientată către cercetarea ştiinţifică şi tehnologică de natură teoretică, practică şi interdisciplinară. – n.r.)* De atunci puţine s-au schimbat într-atât încât să îmi schimb viziunea. Criza de mediu, adâncirea diferenţelor sociale dintre cei bogaţi şi cei săraci, creşterea instabilităţii politico-sociale, persistenta cursă a înarmării, comerţul internaţional cu droguri şi explozivul buget american, deficitul comercial şi permanenta fragilitate financiară, toate acestea dovedesc că trăim într-o lume în care problemele devin din ce în ce mai interconectate şi mai complexe. De la început am fost atras de munca lui Jay Forrester, un pionier al computerului care şi-a schimbat domeniul de activitate spre a dezvolta ceea ce el a numit „dinamica sistemelor". Jay a susţinut că multe dintre problemele presante ale omenirii, de la decăderea urbană până la ameninţările ecologice globale, au ca şi cauze tocmai politicile care sunt concepute ca să le amelioreze. Aceste probleme sunt, în fapt, sisteme, dar cei care creează

politicile nu sesizează asta şi stabilesc proceduri de intervenţie care se concentrează pe simptome vizibile, şi nu pe determinarea cauzelor, ceea ce produce beneficii de scurtă durată şi neplăceri de lungă durată, şi conduce la nevoia de încă şi mai multe intervenţii simptomatice.

Când mi-am început lucrarea de doctorat, am început să cunosc lideri din lumea afacerilor care veneau să viziteze grupul nostru de la MIT ca să înveţe despre gândirea sistemică. Aceştia erau oameni înţelepţi, profund conştienţi de inadvertenţele actualelor metode de management. Spre deosebire de majoritatea celor din mediul academic, ei erau profund implicaţi, şi nu nişte intelectuali detaşaţi. Mulţi dintre ei lucrau pentru a construi noi tipuri de organizaţii: decentralizate, neierarhizate şi dedicate în egală măsură bunăstării şi dezvoltării angajaţilor şi obţinerii succesului organizaţiei. Unii au creat filozofii corporatiste radicale bazate pe valori esenţiale precum responsabilitatea şi libertatea. Alţii au imaginat structurile unor organizaţii inovatoare. Toţi însă împărtăşeau un devotament şi o capacitate de a inova pe care nu am găsit-o în alte sectoare. Treptat, am ajuns să înţeleg de ce afacerile reprezintă locul perfect pentru inovaţie într-o societate deschisă. În ciuda a ceea ce se credea în trecut şi încă influenţează gândirea în lumea afacerilor, acestea au o libertate de a experimenta care lipseşte din sistemul educaţional sau public şi, adesea, şi din organizaţiile non-profit. De asemenea, există un punct de destinaţie clar, astfel că experimentele pot fi evaluate, cel puţin în principiu, pe criterii obiective.

Dar de ce erau interesaţi de gândirea sistemică? Prea des, cele mai îndrăzneţe experimente organizaţionale se scufundau sub povara unor neaşteptate provocări. Autonomiile locale luau decizii care se dovedeau dezastruoase pentru organizaţiile ca întreg. Exerciţiile de consolidare a echipei se concentrau pe relaţii mai bune între oameni care încă mai păstrau vechi modele mentale despre ceea ce reprezintă o afacere ca sistem. Companiile îşi uneau eforturile în timp de criză şi apoi îşi pierdeau inspiraţia când începeau să aibă succes. Organizaţii care începeau cu un succes fantastic şi aveau cele mai bune intenţii şi faţă de clienţi şi faţă de angajaţi, se trezeau prinse în capcanele spiralelor descendente care deveneau mai rele cu cât mai mult se străduiau să le repare.

Pe când eram student şi apoi tânăr profesor, noi toţi credeam că instrumentele gândirii sistemice vor ajuta organizaţiile să găsească soluţii de îmbunătăţire. După ce am lucrat cu tot felul de companii, am ajuns să îmi dau seama de ce gândirea sistemică nu era suficientă de una singură. Avea nevoie de un nou tip de practicant al managementului care să fie capabil să o folosească la maximum. La acea vreme, pe la mijlocul anilor 1970, exista în formă incipientă un concept despre ceea ce trebuia să fie un astfel de practicant de management. Dar încă nu se clarificase. A început să se mai clarifice în momentul în care s-a format un grup de directori executivi care se întâlneau regulat la MIT începând cam din 1980, printre care se numărau şi William O'Brien de la Hanover Insurance, Arie de Geus de la Shell, Edward Simon de la Herman Miller şi Ray Sata, director executiv al Analog Devices. Grupul şi-a continuat întâlnirile mai bine de un deceniu, atrăgând şi participanţi de la Apple, Ford, Harley-Davidson, Philips, Polaroid şi Trammell Crow.

Timp de peste douăzeci şi cinci de ani am fost implicat în conceperea şi conducerea unor ateliere de lucru pentru lideri, ateliere în care am prezentat oamenilor din diferite medii sociale idei legate de cele cinci discipline, idei care au apărut ca rezultat al muncii noastre de la MIT. Aceste idei s-au combinat iniţial cu munca deschizătoare de drumuri făcută la Innovation Associate în legătură cu viziunea comună şi măiestria personală. Aceste ateliere mai continuă şi astăzi ca parte a ceea ce face SoL (Societatea pentru organizaţiile care învaţă) la nivel global. Când *A cincea disciplină* a fost publicată pentru prima dată, peste patru mii de manageri participaseră deja la aceste ateliere şi ei au reprezentat, de fapt, „grupul ţintă" către care era îndreptată cartea mea. (Când a devenit clar că mult mai multe persoane foloseau cartea pentru iniţierea în noţiunile privind învăţarea organizaţională, am creat *The Fifth Discipline Fieldbook*, gândindu-ne că o carte cu instrumente practice, studii de caz şi sfaturi ar fi, de fapt, mult mai bună ca introducere.) La început atenţia noastră s-a concentrat pe managerii cu rol executiv din eşalonul superior, dar pe măsură ce devenea clar că disciplinele de bază precum gândirea sistemică, măiestria personală, modelele mentale, învăţarea în echipă şi împărtăşirea viziunii erau relevante şi pentru profesori, funcţionari publici, studenţi şi

părinţi ne-am lărgit domeniul de interes. Toţi erau în poziţii importante, ca lideri recunoscuţi. Toţi erau în „organizaţii" care încă nu îşi folosiseră potenţialul pentru a-şi crea un viitor. Toţi simţeau că, pentru a atinge acest potenţial, era nevoie să-şi dezvolte capacităţile personale, ceea ce înseamnă, de fapt, învăţare.

Deci, această carte este pentru cei ce învaţă, mai ales pentru cei interesaţi de arta şi practica învăţării colective.

Managerilor, această carte ar trebui să le fie de folos în identificarea acelor practici, abilităţi şi discipline care pot face ca edificarea de organizaţii care învaţă să fie o artă mai puţin ocultă (deşi este o artă, fără doar şi poate.)

Pentru părinţi, această carte ar trebui să îi ajute în a-i lăsa pe copii să le fie profesori, la fel cum suntem şi noi pentru ei. Copiii au multe să ne arate despre învăţare ca şi mod de viaţă.

Cetăţenilor, argumentările despre faptul că organizaţiile contemporane nu au în suficient de mare măsură calitatea de a învăţa, cât şi despre ceea ce se cere pentru a construi o organizaţie care învaţă, ar trebui să le releve nişte instrumente absolut necesare unor comunităţi şi societăţi dornice să se concentreze pe învăţare.

2

—

ORGANIZAŢIA DUMNEAVOASTRĂ ARE DIZABILITĂŢI DE ÎNVĂŢARE?

Puţine corporaţii mari rezistă măcar jumătate din cât trăieşte un om. În 1983, un studiu Royal Dutch/Shell a demonstrat că o treime din firmele care fuseseră în *Fortune 500* în 1970 dispăruseră[1]. Shell a estimat că media de viaţă a marilor întreprinderi industriale este mai mică de patruzeci de ani, adică, aşa cum am spus, aproape jumătate din viaţa unui om! De atunci acest studiu a fost repetat de EDS şi de alte câteva corporaţii şi rezultatele au servit ca punct de referinţă pentru cartea lui James Collins *Good to Great*, publicată în 2001. Şansele ca firmele cititorilor acestei cărţi să dispară în timpul vieţii lor active sunt de 50%.

În majoritatea companiilor care eşuează, apar din timp numeroase dovezi că există probleme. Dar dovezile sunt cumva ignorate, chiar şi atunci când unii mangeri sunt conştienţi de ele. Organizaţia ca întreg nu poate recunoaşte ameninţările iminente, nu poate înţelege implicaţiile acelor ameninţări şi nici nu poate veni cu soluţii.

Poate că, din punct de vedere al legii „supravieţuirii celui mai adaptabil", această continuă dispariţie a unor firme este bună pentru societate. Deşi deopotrivă dureroasă pentru angajaţi şi

angajator, este doar o redistribuire a resurselor de producţie către noi companii şi noi culturi. Dar dacă rata ridicată a mortalităţii marilor corporaţii este doar un simptom al unor probleme mai grave care afectează toate companiile, nu numai pe cele care mor? Şi dacă organizaţiile cele mai de succes sunt cele care învaţă cel mai puţin: ele supravieţuiesc, dar nu îşi ating niciodată potenţialul maxim? Dar dacă în lumina a ceea ce organizaţiile *ar putea* fi „excelenţa" este, de fapt, „mediocritate"?

Nu este întâmplător faptul că foarte multe organizaţii nu prea învaţă. Modul în care sunt concepute şi organizate, modul în care responsabilităţile oamenilor sunt definite şi, cel mai important, modul în care noi toţi am fost învăţaţi să gândim şi să interacţionăm (nu numai în organizaţii, dar în general) creează dizabilităţi de învăţare fundamentale. Aceste dizabilităţi se manifestă în ciuda efortului şi devotamentului unor minţi strălucitoare. Adesea, cu cât aceştia se străduiesc mai mult să rezolve problemele, cu atât mai proaste sunt rezultatele. Rezultatele învăţării se manifestă chiar şi în ciuda acestor dizabilităţi care împovărează toate organizaţiile într-o anumită măsură.

Dizabilităţile de învăţare sunt tragice la copii, mai ales când nu sunt depistate din timp. Nu sunt mai puţin tragice pentru organizaţii, unde rămân de obicei nedescoperite. Primul pas spre vindecare este să se înceapă identificarea celor şapte dizabilităţi de învăţare organizaţională:

1.
„EU SUNT POZIŢIA MEA"

Suntem instruiţi să fim loiali meseriei noastre; atât de mult că ajungem să o confundăm cu identitatea noastră. Atunci când o mare companie americană producătoare de oţel a început să-şi închidă fabricile la începutul anilor 1980, s-a oferit să formeze muncitorii restructuraţi pentru noi meserii. Dar formarea într-o nouă meserie nu a prins nicidecum; muncitorii au rămas în şomaj sau şi-au luat slujbe ciudate. Psihologii au intervenit ca să afle de ce, şi au aflat că muncitorii sufereau de o criză acută de

identitate. „Cum aş putea eu să fac altceva?“ se întrebau aceştia. „Eu *sunt* strungar.“

Când sunt întrebaţi cum îşi câştigă existenţa, oamenii descriu sarcinile pe care le au de îndeplinit zi de zi, nu *produsul final* al întreprinderii pentru care lucrează. Cei mai mulţi se văd pe ei înşişi prinşi într-un sistem asupra căruia nu exercită niciun fel de influenţă, sau exercită doar una foarte mică. Îşi îndeplinesc sarcinile în intervalul de timp alocat şi încearcă să facă faţă unor forţe asupra cărora nu simt că au control. În consecinţă, tendinţa lor este să-şi vadă responsabilităţile restrânse în limitele poziţiei pe care o ocupă.

Cu mulţi ani în urmă, managerii de la o firmă de maşini din Detroit mi-au spus că au demontat o maşină japoneză ca să înţeleagă de ce japonezii reuşeau să aibă o atât de mare precizie şi rezistenţă la costuri atât de mici la un anumit ansamblu. Au găsit un tip standard de pivot folosit de trei ori în blocul motor. De fiecare dată unea diferite tipuri de componente. La o maşină americană, la acel ansamblu se foloseau trei tipuri diferite de pivoţi, care necesitau trei tipuri diferite de dispozitive de montare şi trei stocuri diferite de pivoţi – totul conducând la un proces de asamblare mult mai încet şi mult mai costisitor. De ce foloseau americanii trei tipuri de pivoţi? Pentru că organizaţia care făcea proiectele pentru firma din Detroit avea trei grupuri de ingineri, fiecare responsabil doar de componenta „lor“. Japonezii aveau un singur inginer responsabil cu întregul proces de asamblare a motorului şi probabil chiar mai mult decât atât. Ironia este că fiecare grup de ingineri îşi considera munca încununată de succes, de vreme ce propriul pivot şi procedura aferentă de montare aveau rezultate satisfăcătoare.

Când oamenii din companii tind să se concentreze doar pe munca lor, au un simţ al responsabilităţii scăzut pentru rezultatele produse din interacţiunea tuturor poziţiilor. Mai mult, când rezultatele sunt dezamăgitoare, este foarte dificil să afli de ce. Tot ce poţi să faci este să presupui că „cineva a dat-o în bară“.

2.
„DUŞMANUL ESTE UNDEVA ÎN AFARĂ"

Un prieten mi-a spus cândva povestea unui băieţel pe care îl antrena în liga juniorilor şi care, după ce a ratat trei mingi la rând, şi-a aruncat mănuşa şi s-a îndreptat furios spre banca tehnică. „Nimeni nu poate prinde mingea în câmpul ăla distrus", a spus el.

În fiecare dintre noi există tentaţia de a găsi pe cineva sau ceva din afara noastră pe care să dăm vina când lucrurile merg prost. Unele organizaţii ridică această tentaţie la gradul de poruncă: „Vei găsi întotdeauna un agent extern pe care să dai vina". Departamentul de marketing dă vina pe cei de la producţie: „Motivul pentru care nu sunt atinse cotele de vânzări este că avem o calitate necompetitivă". Producţia dă vina pe ingineri. Inginerii dau vina pe marketing: „Dacă ei ar înceta să se amestece şi ne-ar lăsa pe noi să hotărâm designul produselor, am fi lideri de piaţă".

Sindromul „duşmanul este undeva în afară" este, de fapt, un rezultat al atitudinii „eu sunt poziţia mea" şi al căilor nesistemice de a privi lumea la care această atitudine conduce. Când ne concentrăm doar asupra propriei poziţii, nu vedem cum acţiunile noastre influenţează ceea ce se află în afara acelei poziţii. Când aceste acţiuni au consecinţe care se întorc să ne rănească, le percem greşit ca fiind probleme cu cauze externe. Ca şi persoana care este fugărită de propria-i umbră, nu putem vedea că noi le facem să se mişte.

Sindromul „duşmanul este undeva în afară" nu este limitat doar la a atribui vina altcuiva din cadrul organizaţiei. În timpul operaţiunilor din ultimii ani, compania People Express Airlines, odată de succes, a redus preţurile, a sporit agresivitatea campaniilor de marketing şi a cumpărat Frontier Airlines – toate acestea în frenezia dorinţei de a lupta împotriva cauzei pe care o percepea ca stând la baza decăderii: competitori din ce în ce mai agresivi. Şi totuşi, niciuna dintre aceste mişcări nu a oprit pierderile din ce în ce mai crescânde ale firmei şi nu a corectat problema de bază, şi anume calitatea serviciilor care a scăzut atât de mult încât taxele mici reprezentau practic singurul aspect care mai atrăgea clienţi.

De ani de zile companii americane care au pierdut din cota de piaţă în favoarea competitorilor străini, au dat vina pe salariile mai mici ale străinilor, pe sindicate, pe reglementările guvernamentale şi chiar pe clienţii care „ne-au trădat" cumpărând produse de la alţii. „Duşmanul este undeva în afară" este, totuşi, o poveste incompletă. „În afară" şi „înăuntru" sunt, de obicei, părţi ale aceluiaşi sistem. Această dizabilitate de învăţare face aproape imposibilă descoperirea mecanismului pe care putem să îl folosim „înăuntru" pentru rezolvarea problemelor care stau în suspensie la graniţa dintre noi şi „în afară".

3.
ILUZIA ASUMĂRII RESPONSABILITĂŢII

A fi „proactiv" este la modă. Managerii susţin adesea nevoia de asumare a responsabilităţii când sunt întâmpinate diferite probleme. În general, prin asta se înţelege că ar trebui să ţinem piept problemelor dificile, să încetăm să mai aşteptăm să intervină altcineva şi să rezolvăm problemele înainte ca ele să se transforme în crize. În particular, a fi proactiv este adesea văzut ca şi antidotul lui a fi „reactiv" – să aştepţi până când o situaţie scapă de sub control înainte de a face primul pas. Dar a acţiona agresiv împotriva duşmanilor externi este sinonim într-adevăr cu a fi proactiv?

Odată, o echipă de management dintr-o firmă de asigurări de succes cu care lucram a fost infectată de virusul proactivităţii. Şeful echipei, un talentat vicepreşedinte care se ocupa de rezolvarea cererilor de despăgubire, era pe punctul de a ţine un discurs în care susţinea că: „De acum încolo, compania nu va mai semna înţelegeri cu avocaţii pentru că aceştia pretind despăgubiri din ce în ce mai mari. Firma îşi va forţa angajaţii din departamentul juridic să aducă în faţa instanţei cât mai multe cazuri, în locul înţelegerilor din afara tribunalului".

Apoi, noi şi alţi câţiva membri ai echipei am început să analizăm mai sistematic efectele posibile ale acestei idei: procentul de cazuri care ar putea fi câştigate în procese, mărimea probabilă a procentului celor pierdute, costurile directe şi costurile generale

lunare indiferent de cine ar pierde sau câştiga şi cât timp ar putea dura în medie procesele. Interesant, scenariile echipei au subliniat că s-ar fi îndreptat către costuri totale crescânde pentru că, dată fiind cantitatea investigaţiilor făcute iniţial în majoritatea revendicărilor, firma pur şi simplu nu ar fi putut câştiga suficient de multe dintre cazuri pentru ca economiile să depăşească costurile de judecată sporite. Vicepreşedintele şi-a sacadat discursul.

Mult prea adesea, proactivitatea este reactivitate deghizată. În politică sau afaceri, dacă pur şi simplu devenim mai agresivi în lupta cu „duşmanul din afară", reacţionăm – indiferent de numele pe care i-l atribuim atitudinii noastre. *Adevărata proactivitate vine din înţelegerea modului în care contribuim la problemele proprii.* Este produsul modului nostru de a gândi, nu produsul stării noastre emoţionale.

4.
FIXAREA PE EVENIMENTE

Doi copii se încaieră pe terenul de joacă şi dumneavoastră interveniţi pentru a-i despărţi. Lucy spune: „L-am lovit pentru că mi-a luat mingea". Tommy spune: „I-am luat mingea pentru că nu voia să mă lase să mă joc cu avionul ei". Lucy spune: „Nu poate să se joace cu avionul meu pentru că i-a rupt elicea". Adulţi înţelepţi cum suntem, spunem: „Hai, hai copii, împăcaţi-vă". Dar suntem noi oare altfel decât copiii în modul în care explicăm încurcăturile în care ne trezim prinşi? Suntem condiţionaţi să ne vedem viaţa ca pe o serie de evenimente şi, pentru fiecare eveniment, credem că există o cauză evidentă.

Conversaţiile din cadrul organizaţiilor sunt dominate de preocuparea pentru evenimente: vânzările din luna trecută, reducerile recente de buget, câştigurile de pe trimestrul trecut, cine a fost promovat sau dat afară, noul produs pe care l-au anunţat competitorii noştri, amânările care au fost anunţate în legătură cu lansarea produsului nostru, şi tot aşa. Mass-media pune accent pe evenimente pentru scurtă durată – până la urmă, orice eveniment mai vechi de două zile nu mai reprezintă o

„ştire". Concentrarea pe evenimente duce la explicaţii „de moment" ale evenimentelor. „Media indicelui Dow Jones a scăzut cu şaisprezece puncte astăzi", scrie în ziar, „pentru că au fost anunţate ieri profituri scăzute pentru trimestrul patru". Asemenea explicaţii ar putea fi adevărate, dar ele ne distrag atenţia de la observarea acelor modele evolutive pe termen lung care stau în spatele evenimentelor singulare şi de la înţelegerea cauzelor acestor modele.

Fixarea noastră pe evenimente este, de fapt, parte a programului nostru de evoluţie. Dacă aţi vrea să găsiţi o peşteră sigură, posibilitatea de a contempla cosmosul nu ar fi un criteriu de alegere de ordonat în cap de listă. Mai importantă ar fi posibilitatea de a observa imediat apropierea tigrului cu dinţi tăioşi şi capacitatea de a reacţiona rapid. Ironia este că, astăzi, ameninţările primare asupra supravieţuirii noastre – şi în cadrul societăţii, şi în cel al organizaţiilor noastre – nu vin din evenimente spontane, ci dintr-o serie de procese lente şi gradate: cursa înarmărilor, degradarea mediului, declinul sistemului public de învăţământ, diminuarea calităţii produselor chiar din momentul creării lor (prin raportarea la produsele competitorului). Toate acestea sunt procese care au loc treptat şi încet.

Învăţarea generativă nu poate fi susţinută într-o organizaţie dacă gândirea oamenilor este dominată de evenimente. Dacă ne concentrăm pe evenimente, cel mai bun lucru pe care îl putem face este să prezicem un eveniment înainte ca el să se întâmple astfel încât să reacţionăm optim. Dar nu putem învăţa să creăm.

5.
PARABOLA BROAŞTEI FIERTE

Proasta adaptare la acele ameninţări la adresa supravieţuirii care se agravează treptat este atât de universal prezentă încât a depăşit graniţele studiilor privind eşecul şi a dat naştere parabolei „broaştei fierte". Dacă pui o broască într-o oală cu apă care fierbe, va încerca imediat să se cţere pentru a ieşi afară. Dar dacă pui aceeaşi broască în apă la temperatura camerei şi nu o

sperii, va sta liniştită. Acum, dacă oala este pe o sursă de căldură şi uşor-uşor apa se înfierbântă, ceva foarte interesant se întâmplă. În timp ce temperatura creşte de la 20 la 30 de grade Celsius, broasca nu va face nimic. Ba chiar va da semne că îi face plăcere. În timp ce temperatura creşte, broasca va deveni din ce în ce mai ameţită până când nu va mai fi capabilă să se caţere ca să încerce să iasă afară. Deşi nu o reţine nimic, broasca va sta acolo şi se va lăsa fiartă. De ce? Pentru că sistemul intern de sesizare a ameninţărilor la adresa supravieţuirii este setat să reacţioneze la schimbări bruşte ale mediului nu şi la schimbările treptate de mică intensitate.

Industria americană constructoare de automobile a trecut printr-un lung stadiu de broască pusă la fiert. În anii 1960, a dominat vânzările din America de Nord. Situaţia s-a schimbat treptat. Desigur, cei trei uriaşi din Detroit nu au văzut că le este ameninţată supravieţuirea încă din 1962, când cota de piaţă a automobilelor importate din Japonia era de 4 procente. Nici în 1967, când era de nici 10 procente. Nici în 1974, când era undeva sub 15 procente. Când cei trei mari au început să privească cu ochi critici propriile practici, se făcuse deja 1980 şi cota de piaţă a companiilor japoneze crescuse la 21,3 procente. Până în 1990, se apropia de 25 de procente, şi până în 2005 era aproape de 40 de procente[2]. Dată fiind situaţia financiară actuală a companiilor americane producătoare de maşini, este destul de neclar dacă această „broască" îşi va mai recăpăta puterea ca să se adune şi să iasă din apă.

A vedea procesele lente şi graduale necesită încetinirea ritmului nostru şi fixarea atenţiei pe aspectele subtile, în aceeaşi măsură ca pe aspectele evidente. Dacă stai şi te uiţi la o băltoacă rămasă după reflux, prima dată nu observi nimic. Totuşi, dacă priveşti îndelung, după zece minute băltoaca va prinde iar viaţă. Lumea minunatelor creaturi este mereu acolo, dar se mişcă un pic prea încet ca să poată fi observată din prima. Problema este că suntem mult prea blocaţi pe o singură frecvenţă, este ca şi cum am putea vedea doar la 78 de rotaţii pe minut; nu putem vedea nimic la 33–1/3. Nu vom putea evita soarta broaştei până nu vom învăţa să încetinim şi să observăm procesele treptate care reprezintă adesea cele mai mari ameninţări.

6.
ILUZIA ÎNVĂŢĂRII DIN EXPERIENŢĂ

Într-adevăr, învăţăm să mâncăm, să ne târâm, să mergem şi să comunicăm prin procese directe de tip încercare şi eroare, acţionând şi observând consecinţele directe ale acţiunilor; apoi acţionând într-un mod nou şi diferit. Dar ce se întâmplă când nu mai putem observa consecinţele acţiunilor noastre? Ce se întâmplă dacă cele mai importante consecinţe ale acţiunilor noastre se manifestă departe în viitor sau departe de noi, undeva în marele sistem din care facem parte? Fiecare din noi are propriul „orizont de învăţare", are anumite limite ale capacităţii de a vedea în timp şi spaţiu, limite între care ne evaluăm eficienţa. Când acţiunile noastre au efect în afara orizontului nostru de învăţare, devine imposibil să învăţăm din propria experienţă.

Tocmai în acest lucru constă cea mai mare şi mai importantă dilemă cu care se confruntă organizaţiile atunci când este vorba de învăţare*: învăţăm cel mai bine din experienţă, dar nu experimentăm niciodată în mod direct consecinţele celor mai multe dintre cele mai importante decizii ale noastre.* Cele mai importante decizii luate în organizaţii au consecinţe ce acţionează asupra întregului sistem timp de ani sau chiar de decenii. Deciziile din R&D (cercetare şi dezvoltare) au consecinţe de rang întâi asupra marketingului şi producţiei. Investiţiile în noi facilităţi de producţie şi în noi procese influenţează calitatea şi capacităţile de livrare pe o perioadă de un deceniu şi chiar mai mult. Promovarea oamenilor potriviţi în poziţii de conducere defineşte strategia şi climatul organizaţional pentru mulţi ani. Acestea sunt exact tipurile de decizii care ar trebui să aibă cel mai scăzut grad de risc şi sunt cele mai puţin potrivite pentru a ne permite încercări şi învăţare din greşeli.

Ciclurile sunt foarte greu de observat, şi drept urmare este greu de învăţat din ele, mai ales dacă durează mai mult de un an sau doi. Aşa cum scotea în evidenţă Draper Kauffman Jr., autor familiarizat cu gândirea sistemică, majoritatea oamenilor au o memorie scurtă. „Când apare un surplus al forţelor de muncă într-un anumit domeniu de activitate", scria el, „toţi vorbesc de

un surplus nejustificat şi mulţi tineri sunt îndepărtaţi de acel domeniu. În câţiva ani acest lucru creează o lipsă de oameni calificaţi, serviciile de recrutare se roagă de oameni şi mulţi tineri sunt direcţionaţi către respectivul domeniu – ceea ce creează un nou surplus. În mod clar, cel mai bun moment de a începe formarea oamenilor pentru o anumită slujbă este atunci când s-a vorbit timp de câţiva ani de un surplus într-un anumit domeniu şi foarte puţini au intrat. În acest mod, termini procesul de formare exact atunci când apare lipsa de oameni"[3].

În mod tradiţional, organizaţiile încearcă să depăşească dificultăţile impactului cu consecinţele deciziilor prin fragmentare. Fac reconfigurări ierarhice şi creează noi diviziuni mai uşor de „controlat". Dar diviziunile funcţionale se dezvoltă şi devin feude ce-şi doresc independenţa, şi ceea ce a fost înainte o diviziune convenabilă a muncii se schimbă în «coşuri de fum» care nu fac altceva decât să scurtcircuiteze contactele dintre funcţiuni. Rezultatul: analizele celor mai importante probleme dintr-o companie, lucrurile complexe care depăşesc simpla funcţionare, devin exerciţii periculoase făcute de dragul „învăţării din experienţă".

7.
MITUL ECHIPEI MANAGERIALE

Cu toate dilemele şi dizabilităţile trebuie să lupte „echipa managerială", un grup select de isteţi şi experimentaţi manageri care reprezintă diferite funcţiuni şi arii de expertiză vitale pentru organizaţii. Împreună, se presupune că ei sunt capabili să hotărască ce aspecte trans-funcţionale sunt critice pentru organizaţie. Câtă încredere putem avea că echipele manageriale tipice pot depăşi, cu adevărat, aceste dizabilităţi de învăţare?

Mult prea adesea, membrii echipelor din afaceri tind să îşi piardă timpul luptând să îşi apere propriile idei, încercând să evite orice i-ar putea pune într-o lumină proastă şi pretinzând că toţi susţin o strategie comună, menţinând aparenţa de echipă unită. Pentru a păstra imaginea, ei caută să ascundă neînţelegerile şi evită să îşi facă publice ideile, aşa că susţin acele decizii de compromis care

reflectă ceea ce toţi pot să accepte sau reflectă viziunea unei singure persoane care îşi impune ideile întregului grup. Dacă apar neînţelegeri, sunt de obicei exprimate sub formă de învinuiri şi diferende de opinie, nereuşindu-se evidenţierea diferenţelor datorate convingerilor personale şi experienţei fiecăruia într-un mod în care echipa chiar ar putea avea de învăţat ceva folositor.

„Majoritatea echipelor manageriale cedează sub presiune", scria Chris Argyris de la Harvard – care studiază de mult timp problema învăţării în echipele manageriale. „Echipa poate funcţiona destul de bine când este vorba de lucruri de rutină. Dar când se confruntă cu probleme complexe care pot fi jenante sau ameninţătoare, «spiritul de echipă» pare că se duce pe apa sâmbetei"[4].

Argyris susţine că majoritatea managerilor găsesc destul de ameninţătoare încercările colective de a răspunde la întrebări. Şcoala ne învaţă să nu admitem niciodată că nu avem răspunsul la o întrebare şi multe corporaţii ne predau aceeaşi lecţie premiindu-i pe cei care excelează în a-şi apăra punctele de vedere, nu pe cei care pun întrebări despre probleme complicate. (Când a fost ultima dată când cineva a fost recompensat în organizaţia dumneavoastră pentru că a pus întrebări dificile despre procedurile actuale ale companiei în loc să rezolve probleme urgente?) Chiar dacă ne simţim pe bună dreptate nesiguri sau ignoranţi, învăţăm să ne protejăm de durerea de a părea nesiguri sau ignoranţi. Exact acest proces blochează orice nouă înţelegere care ne-ar putea ameninţa. Consecinţa este ceea ce Argyris numeşte „incompetenţă abilă": echipe pline de oameni care sunt incredibil de eficienţi în a se ţine departe de învăţare.

DIZABILITĂŢILE ŞI DISCIPLINELE

Aceste dizabilităţi de învăţare există de multă vreme. În *The March of Folly,* Barbara Tuchman merge pe urmele deciziilor politice cu consecinţe devastatoare la scară largă „urmate neabătut în

ciuda interesului personal suprem"[5], de la căderea Troiei până la implicarea Statelor Unite ale Americii în Vietnam. Poveste după poveste, liderii nu au putut vedea consecinţele propriilor hotărâri, chiar şi atunci când au fost avertizaţi din timp că supravieţuirea lor este ameninţată. Citind printre rândurile cărţii Barbarei Tuchman, poţi observa că monarhii dinastiei Valois, care au domnit în Franţa timp de paisprezece secole, au suferit de dizabilitatea „eu sunt poziţia mea": când au devalorizat moneda, nu şi-au dat seama de faptul că astfel au împins proaspăt formata clasă de mijloc a Franţei la răzvrătire.

La mijlocul secolului XVIII, Marea Britanie a suferit de sindromul broaştei fierte. Englezii au lăsat să treacă „un deceniu întreg", scrie Tuchman, „de escaladare a conflictului cu coloniile americane fără ca vreunul din oficialii autorităţilor britanice să trimită un reprezentant, nu mai vorbim de vreun ministru, peste Atlantic... pentru a afla ce pune în pericol relaţiile..."[6]. Până în 1776, momentul declaşării revoluţiei americane, relaţiile erau deteriorate irevocabil. În altă parte, Tuchman descrie cardinalii romano-catolici din secolele XV şi XVI ca fiind o „echipă" tragică de manageri cărora pietatea le cerea să păstreze aparenţa bunei înţelegeri. Loviturile „de culise" (în unele cazuri a fost vorba de lovituri la modul cel mai literal) au adus la putere papi oportunişti a căror abuzuri în serviciu au provocat Reforma protestantă.

Mai recent, istoricul Jared Diamond povesteşte cazuri similare de aroganţă şi orbire care au condus la pierderi, dar de data aceasta victimile au fost civilizaţii întregi. De la civilizaţia maya, la cea din Insula Paştelui, Diamond arată cum puternice imperii dominante se pot prăbuşi, adesea în perioade foarte scurte. Ca şi organizaţiile care eşuează, majoritatea celor din aceste imperii au simţit că ceva nu era în ordine, dar instinctul lor a fost de a apăra şi mai înverşunat modurile tradiţionale de a face lucrurile în loc de a se îndoi de ele, nemaivorbind de a-şi dezvolta capacitatea de a schimba acele lucruri[7].

Trăim într-o lume nu mai puţin periculoasă, şi aceleaşi dizabilităţi persistă împreună cu aceleaşi consecinţe. Cele cinci discipline ale organizaţiilor care învaţă pot, cred eu, să acţioneze ca şi antidot al acestor dizabilităţi. Dar, în primul rând, trebuie să vedem limpede dizabilităţile pentru că ele se pierd adesea sub amalgamul de evenimente cotidiene.

3

—

PRIZONIERI AI SISTEMULUI SAU PRIZONIERI AI PROPRIULUI SISTEM DE GÂNDIRE?

Ca să putem vedea cum acţionează dizabilităţile de învăţare, ajută să începem cu un experiment de laborator: un microcosmos în care este reprodus modul de funcţionare al organizaţiilor care învaţă şi în care poţi observa consecinţele deciziilor luate mult mai clar decât este posibil în organizaţiile reale. Din acest motiv, adesea invităm oamenii să ia parte la o simulare numită „jocul berii", dezvoltată prima dată în anii 1960 de Şcoala de Management Sloan de la MIT. Pentru că este o replică de laborator a vieţii reale, în locul realităţii înseşi, putem izola dizabilităţile şi cauzele lor mai clar decât este posibil în organizaţii. Iese la iveală că problemele îşi au originea în modurile de bază de gândire şi interacţiune, mai degrabă decât în detaliile structurii organizaţionale sau în detaliile strategice.

Jocul berii face acest lucru introducându-ne într-un tip de organizaţie rar observată, dar foarte răspândită: un sistem de producţie/distribuţie, tipul de organizaţie responsabil cu producerea şi livrarea bunurilor comerciale şi de consum în toate ţările industriale. În această simulare, este vorba despre un sistem de producţie şi distribuţie a unui singur tip de bere. Jucătorii din fiecare poziţie sunt absolut liberi să ia orice decizie

care li se pare înţeleaptă. Singurul lor scop este acela de a se descurca cât mai bine posibil pe poziţia pe care se află pentru a-şi maximiza profiturile[1].

Aşa cum se întâmplă cu multe jocuri, relatarea unei runde din jocul berii seamănă cu o poveste. Sunt trei personaje principale în poveste: un detailist, un angrosist şi directorul de marketing al unei fabrici de bere[2]. Această poveste este spusă, pe rând, aşa cum se vede prin ochii fiecărui jucător.

DETAILISTUL

Imaginaţi-vă că sunteţi un detailist. Poate sunteţi directorul unui magazin în franciză care luminează non-stop o intersecţie dintr-o suburbie. Sau poate sunteţi proprietarul unei băcănii tip asociaţie familială situată pe o stradă cu aer victorian. Sau aveţi un mic magazin de băuturi, undeva, departe de autostradă.

Indiferent de magazinul pe care îl deţineţi, şi orice altceva aţi vinde, berea este produsul de bază al afacerii dumneavoastră. Nu numai că obţineţi un profit din ea, dar îi atrage pe clienţi să cumpere, poate, şi floricele de porumb sau chipsuri. Aveţi pe stoc cel puţin o duzină de mărci diferite de bere, şi aveţi un borderou pe care ţineţi evidenţa navetelor de bere pe care le aveţi în depozit.

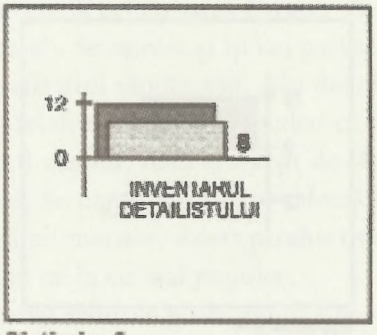
O dată pe săptămână, un camionagiu soseşte la intrarea din spate a magazinului dumneavoastră. Îi înmânaţi un formular pe care aţi completat comanda de săptămâna aceasta. Câte navete din fiecare marcă de bere doriţi să vă fie livrate? Camionagiul, după ce îşi va fi făcut ruta, duce comanda angrosistului de bere de la care vă aprovizionaţi, care apoi o procesează, organizează comenzile de plecare într-o succesiune care îi convine şi livrează comanda la magazinul dumneavoastră. Datorită acestui întreg proces, sunteţi obişnuit să aveţi, în medie, întârzieri de patru săptămâni la comenzile dumneavoastră; cu alte cuvinte, în general, un nou transport de bere ajunge în magazinul dumneavoastră cam la patru săptămâni după ce aţi făcut comanda.

Dumneavoastră şi angrosistul nu discutaţi niciodată în mod direct. Comunicaţi doar prin însemnările făcute pe o bucată de hârtie.

Probabil că nu l-aţi întâlnit niciodată, îl ştiţi doar pe camionagiu. Şi asta pe bună dreptate: aveţi sute de produse în magazinul dumneavoastră. Zeci de angrosişti vă aprovizionează. În acelaşi timp, angrosistul dumneavoastră de bere se ocupă de livrări către câteva sute de magazine, dintr-o sumedenie de oraşe. Între potopul dumneavoastră de clienţi şi harababura lui de comenzi, cine mai are timp de pălăvrăgeli? Acel număr notat pe comandă este singurul lucru pe care aveţi nevoie să vi-l spuneţi.

Una dintre cele mai sigure prezenţe pe comanda dumneavostră este marca Lover's Beer. Nu sunteţi foarte sigur, dar se pare că este o bere produsă într-o fabrică mică, dar eficientă, situată undeva la vreo şase sute de km distanţă de dumneavoastră. Nu este o marcă foarte populară; de fapt, producătorul nici nu îşi face publicitate. Dar săptămânal, la fel de regulat ca şi livrarea ziarului de dimineaţă, se vând patru navete de Lover's Beer. Cumpărătorii sunt tineri şi nestatornici – majoritatea abia trecuţi de 21 de ani; dar, cumva, pentru fiecare tânăr ce trece la berea Miller sau la Bud, există un frate sau o soră care să-l înlocuiască.

Ca să fiţi sigur că aveţi suficient din marca Lover's Beer, încercaţi să aveţi mereu douăsprezece navete în stoc. Asta înseamnă să comandaţi câte patru navete în fiecare luni, când trece camionul. Săptămână după săptămână, după săptămână. Până acum, aţi considerat acele patru navete un lucru de la sine înţeles când vine vorba despre vânzarea berii. Nici nu îi mai daţi atenţie când faceţi o comandă: „A, da...", curge litania automat, „Lover's Beer. Patru navete".



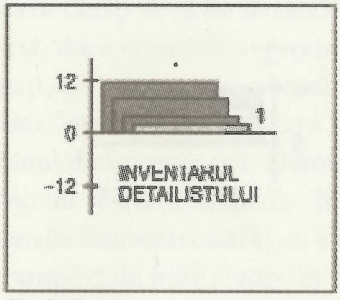
Săptămâna 2

Săptămâna 2: Fără avertisment, într-o săptămână din octombrie (să o numim Săptămâna 2), vânzările la această marcă de bere se

dublează. Sar de la patru navete la opt. Nu-i problemă, vă gândiţi dumneavoastră; mai aveţi un surplus de opt navete în depozit. Nu ştiţi de ce s-au vândut atât de multe dintr-o dată. Poate cineva a dat o petrecere. Dar, ca să înlocuiţi acele navete vândute în plus, vă ridicaţi comanda la opt. Asta va readuce stocul dumneavoastră la normal.

Săptămâna 3: Destul de ciudat, vindeţi, de asemenea, opt navete de *Lover's Beer* şi săptămâna *următoare*. Şi nici măcar nu este vacanţa de primăvară. Din când în când, în momentele rare de linişte dintre vânzări, staţi să analizaţi de ce se întâmplă asta. Nu este nicio campanie de publicitate la respectiva bere; aţi fi primit o scrisoare de informare despre asta. Doar dacă nu s-o fi pierdut scrisoarea pe drum sau dacă nu aţi aruncat-o din greşeală. Sau poate există un alt motiv... dar vine câte un client şi vă pierdeţi şirul gândurilor.

În momentul în care vine camionul distribuitorului, tot nu v-aţi lămurit cum stă treaba cu *Lover's Beer*, dar vă uitaţi la foaia dumneavoastră şi vedeţi că a adus doar patru navete de bere de data aceasta. (Este comanda pe care aţi făcut-o acum patru săptămâni.) Nu mai aveţi decât patru navete în stoc, ceea ce înseamnă că, în afară de cazul în care va fi o scădere a vânzărilor – veţi vinde tot stocul de *Lover's Beer* săptămâna aceasta. Prudenţa vă dictează o comandă de cel puţin opt navete ca să puteţi face faţă vânzărilor. Doar ca să fiţi în siguranţă, faceţi o comandă de douăsprezece navete ca să vă puteţi reface inventarul.



Săptămâna 4

Săptămâna 4: Vă găsiţi timp marţi să-i întrebaţi pe câţiva dintre cei mai tineri clienţi ai dumneavoastră ce ştiu despre Lover's Beer.

Se pare că a apărut, acum o lună sau aşa ceva, un nou videoclip muzical pe unul dintre canalele populare de televiziune. Formaţia *The Iconoclasts* îşi sfârşeşte cântecul cu un vers cam aşa: „Sorb o ultimă picătură de *Lover's Beer* şi alerg spre soare". Nu ştiţi de ce au folosit acest vers, dar angrosistul dumneavoastră de bere v-ar fi spus dacă ar fi vorba de o înţelegere comercială. Vă gândiţi să-l sunaţi pe angrosist, dar trebuie să recepţionaţi o livrare de chipsuri şi treaba cu Lover's Beer vă iese din minte.

Când vi se face următoarea livrare de bere, primiţi doar cinci navete. Asta vă supără, pentru că nu mai aveţi decât una singură în stoc. Aproape că s-a terminat stocul. Şi, datorită acelui videoclip, cererea ar putea creşte *şi mai mult*. Totuşi, ştiţi că aţi făcut comandă de nişte navete în plus, dar nu mai ştiţi exact câte. Mai bine să comandaţi cel puţin încă şaisprezece.

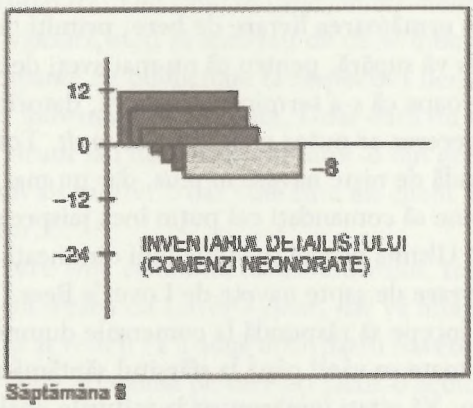
Săptămâna 5: Ultima navetă se vinde luni dimineaţă. Din fericire primiţi o livrare de şapte navete de Lover's Beer (se pare că angrosistul începe să răspundă la comenzile dumneavoastră mai mari). Dar toate se vând până la sfârşitul săptămânii, lăsându-vă cu stoc zero. Vă uitaţi înmărmurit la rafturile goale. Mai bine mai comandaţi încă şaisprezece. Nu vreţi să deveniţi cunoscut pentru faptul că nu aveţi în stoc berea cea mai populară.

Săptămâna 6: Chiar de la începutul săptămânii încep să apară cei care cer bere Lover's. Doi clienţi sunt suficient de fideli ca să aştepte să vă reaprovizionaţi. „Anunţaţi-ne imediat ce vine", spun ei, „şi vom veni să cumpărăm". Le notaţi numerele de telefon şi numele: au promis să cumpere câte o navetă fiecare.

Primiţi doar şase navete la următoarea livrare. Vă sunaţi cei doi clienţi „în aşteptare". Se opresc şi îşi iau partea: restul de bere se vinde înainte de sfârşitul săptămânii. Alţi doi clienţi vă lasă numerele lor de telefon să-i sunaţi imediat ce primiţi livrarea. Vă întrebaţi câte aţi fi vândut, dacă la sfârşit de săptămână rafturile nu ar fi fost goale. Se pare că este o problemă cu berea. Niciun magazin din zonă nu mai are. Acest produs este „fierbinte" şi se pare că devine din ce în ce mai popular.

După două zile de privit rafturile goale, nu vă vine decât să mai comandaţi alte şaisprezece navete de bere. Sunteţi tentat să comandaţi mai mult, dar vă abţineţi pentru că ştiţi că toate comenzile mari pe care le-aţi făcut vor începe să ajungă în curând. Dar când...?

Săptămâna 7: Camionul distribuitorului vă aduce doar cinci navete săptămâna aceasta, ceea ce înseamnă că iar o să vă uitaţi la rafturile goale. Imediat ce vă completaţi formularul de comandă, *Lover's Beer* s-a terminat iar, de data aceasta în doar două zile. Săptămâna asta, în mod surprinzător, cinci clienţi vă lasă numărul lor de telefon. Comandaţi alte şaisprezece navete şi vă rugaţi ca toate marile comenzi să înceapă să vină. Vă gândiţi şi la toate vânzările de chipsuri pe care le-aţi pierdut.



Săptămâna 8: În momentul de faţă, vă gândiţi la situaţia legată de Lover's Beer mai mult decât la situaţia oricărui alt produs pe care îl vindeţi. Suspansul este palpabil: de fiecare dată când un client cumpără un pachet de şase din această bere, simţiţi o strângere de inimă. Oamenii par să vorbească despre această bere. Cu nerăbdare, îl aşteptaţi pe camionagiu să vă aducă cele 16 navete pe care ar trebui să le primiţi. Dar vă aduce doar cinci. „Cum adică, cinci?" spuneţi dumneavoastră. „A, păi eu nu ştiu nimic despre asta", vă anunţă camionagiul. „Bănuiesc că sunteţi pus în aşteptare pentru că sunt tot mai multe comenzi neonorate. O să le primiţi în câteva săptămâni". Câteva *săptămâni?!!* După ce o să vă sunaţi clienţii de pe propria listă de comenzi neonorate, o să fi vândut tot ce aţi primit. Veţi rămâne fără nicio sticlă de Lover's Beer pe raft toată săptămâna. Ce va însemna asta pentru reputaţia dumneavoastră?

Faceţi comandă pentru încă douăzeci şi patru de navete – de două ori mai mult decât aţi planificat să comandaţi. „Ce-mi face angrosistul ăla?" vă întrebaţi. „Nu-şi dă seama ce piaţă profitabilă avem noi aici? Ce o fi în mintea lui?"

ANGROSISTUL

Ca şi manager al unei firme de distribuţie angros, berea este viaţa dumneavoastră. Vă petreceţi ziua în faţa unui birou de oţel dintr-un mic depozit plin ochi de bere de toate felurile: Miller, Bud, Coors, Rolling Rock, câteva mărci din import, şi bineînţeles, beri regionale precum Lover's Beer. Zona pe care o aveţi în deservire include un oraş mare, câteva orăşele satelit, o reţea de suburbii şi nişte zone rurale periferice. Nu sunteţi singurul angrosist de bere din zonă, dar aveţi o poziţie bună. Pentru câteva mărci mai puţin importante, inclusiv pentru Lover's Beer, sunteţi singurul distribuitor din zonă.

De cele mai multe ori, folosiţi aceeaşi metodă de a comunica cu fabricile de bere pe care o folosesc detailiştii ca să comunice cu dumneavoastră. Completaţi nişte numere pe un formular pe care îl înmânaţi camionagiului în fiecare săptămână. După patru săptămâni, în medie, berea soseşte; completaţi alt formular. Doar că, în loc să comandaţi cu naveta, comandaţi un anumit număr de încărcături. Fiecare încărcătură comandată este suficientă pentru umplerea unui camion mic, deci vă faceţi socotelile în termeni de încărcături de un camion. Aşa cum detailistul tipic vă comandă în jur de patru navete de Lover's Beer săptămână de săptămână, la fel şi dumneavoastră comandaţi săptămână de săptămână cam patru camioane la fabrica de bere. Asta este suficient ca să menţineţi o rezervă de douăsprezece camioane în orice moment.

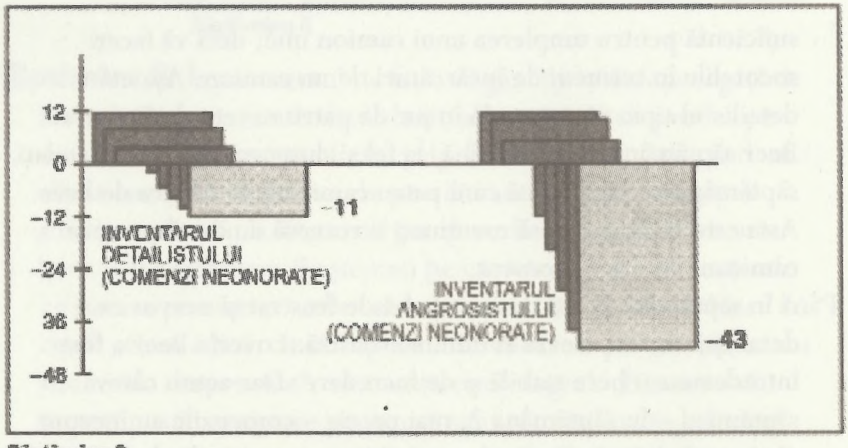
Până în săptămâna 8, aţi devenit la fel de frustrat şi nervos ca şi detailiştii care apelează la dumneavoastră. Lover's Beer a fost întotdeauna o bere stabilă şi de încredere. Dar acum câteva săptămâni – în săptămâna 2, mai precis – comenzile au început să crească abrupt. Săptămâna următoare, comenzile de la detailişti au crescut şi mai mult. Până la săptămâna 8, majoritatea magazinelor au ajuns să comande de trei ori mai mult decât de obicei.

La început, aţi comandat liniştit ceva în plus ca să vă menţineţi stocul din depozit. Şi aţi fost prevăzător: observând că este o modă, aţi mărit imediat cantitatea de Lover's Beer pe care o comandaţi de la fabrică. În săptămâna 6, după ce aţi văzut în *Ştiri despre distribuţia de bere* articolul despre clipul rock, v-aţi mărit

comanda şi mai mult, ajungând la douăzeci de camioane pe săptămână, adică de cinci ori mai mult decât de obicei. Dar aţi observat că aveţi nevoie şi de mai multă bere, pe m ăsură ce popularitatea berii s-a dublat, triplat şi s-a mărit chiar şi de patru ori, judecând după cererea de la magazine.

Până în săptămâna 6, aţi livrat toată berea pe care o aveaţi în stoc şi aţi ajuns în criminala situaţie de a trimite în fiecare săptămână ceea ce primeaţi, plus note prin care vă obligaţi să acoperiţi restul. Unele lanţuri de magazine v-au sunat direct ca să obţină un tratament preferenţial, dar *Lover's Beer* dispăruse din inventarul dumneavoastră. Eraţi sigur că este doar o chestiune de câteva săptămâni până când va apărea berea pe care aţi comandat-o în plus.

În săptămâna 8, când aţi sunat fabrica de bere să vedeţi dacă exista vreun mod de a accelera livrările (şi să-i anunţaţi că vă creşteţi comanda la treizeci de camioane), aţi fost uimit să aflaţi că au mărit producţia abia în urmă cu două săptămâni. Abia aflaseră de creşterea cererii. Cum puteau fi atât de înceţi?



Acum este **săptămâna 9**. Primiţi comenzi pentru douăzeci de camioane de *Lover's Beer* pe săptămână şi încă nu primiţi nimic în plus. Până la sfârşitul săptămânii, aveţi în aşteptare comenzi neonorate de douăzeci şi nouă de camioane. Cei din personalul dumneavoastră sunt atât de sâcâiţi de apeluri încât v-au rugat să instalaţi un robot telefonic care să explice situaţia cu Lover's Beer. Dar sunteţi încrezător că, săptămâna aceasta, cele douăzeci de camioane pe care le-aţi comandat acum o lună vor apărea în sfârşit.

Totuşi, doar şase camioane sosesc. Se pare că fabrica vă ţine în continuare în aşteptare, pe lista de comenzi neonorate, şi că producţia suplimentară abia acum începe să fie livrată. Îi sunaţi pe cei mai mari clienţi ai dumneavoastră şi îi asiguraţi că marfa comandată va ajunge în curând.

În **săptămâna 10** situaţia devine enervantă. Berea în plus pe care o aşteptaţi – cel puţin douăzeci de camioane – nu mai apare. Fabrica pur şi simplu nu a putut creşte producţia atât de repede. Sau cel puţin aşa credeţi. Vă trimit doar opt camioane. Este imposibil să daţi de cineva la telefon – se pare că toţi sunt în fabrică, manevrând aparatura de făcut bere.

Magazinele, între timp, vând, se pare, nebuneşte berea. Primiţi comenzi fără precedent – douăzeci şi şase de camioane comandate doar săptămâna asta. Sau poate comandă atât de mult *doar* pentru că nu primesc comenzile de la dumneavoastră. Oricum ar fi, trebuie să încercaţi să faceţi faţă. Ce s-ar întâmpla dacă nu aţi mai putea să le daţi nicio bere şi ar merge la competitorii dumneavoastră?

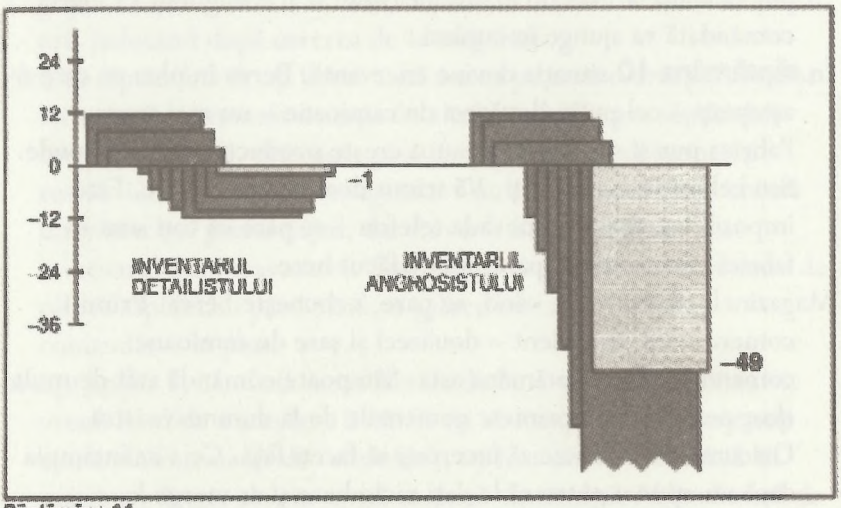
Comandaţi fabricii de bere patruzeci de camioane.

În **săptămâna 11**, sunteţi tentat să luaţi un prânz cât mai lung la barul din colţ. Doar *douăsprezece* camioane de Lover's Beer sosesc. Tot nu puteţi lua legătura cu nimeni de la fabrică. Şi aveţi de livrat comenzi de peste *o sută* de camioane: *şaptezeci şi şapte* de camioane sunt pe lista de comenzi neonorate, şi alte *douăzeci şi opt* de camioane au fost comandate săptămâna aceasta. Pentru câteva dintre comenzile în aşteptare va trebui să începeţi să plătiţi penalizări pentru că aţi trimis note prin care vă obligaţi să onoraţi comenzile şi vă este teamă să îi spuneţi contabilului dumneavoastră la ce vă aşteptaţi.

Trebuie să obţineţi berea aceea cumva: mai faceţi o comandă de *încă* patruzeci de camioane.

În **săptămâna 12** situaţia este clară. Această creştere a cererii de bere Lover's Beer este o schimbare mult prea mare pentru dumneavoastră. Suspinaţi cu resemnare când vă gândiţi la câţi bani aţi fi putut face dacă aţi fi avut suficientă bere în stoc. Cum a putut *să vă facă* fabrica una ca asta? De ce a trebuit ca cererea să crească *atât* de repede? Cum o să faceţi faţă în continuare? Tot ce ştiţi este că nu o să vă mai lăsaţi niciodată prins într-o astfel de situaţie. Mai comandaţi încă şaizeci de camioane.

În următoarele patru săptămâni, cererea continuă să depăşească livrările pe care le puteţi face. De fapt, nu puteţi reduce lista de comenzi neonorate nici în **săptamâna 13**.



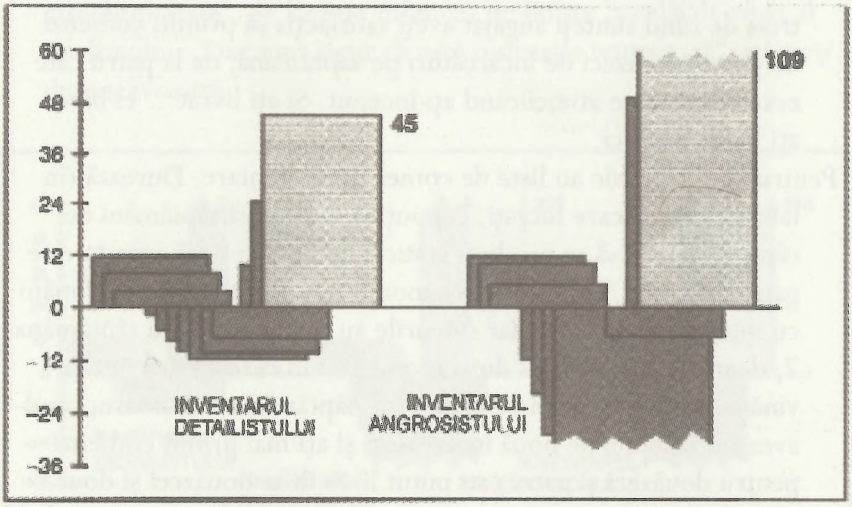
În sfârşit începeţi să primiţi cantităţi din ce în ce mai mari de bere în **săptămânile 14 şi 15**. În acelaşi timp, comenzile de la magazine scad un pic. Poate în săptămânile anterioare au cam exagerat cu comenzile, vă gândiţi. În acest moment, tot ce vă ajută să vă onoraţi comenzile în aşteptare este o uşurare binevenită.

Şi iată, în **săptămâna 16**, primiţi aproape *toată* berea pe care aţi comandat-o în fiecare din ultimele câteva săptămâni: cincizeci şi cinci de camioane. Apare la începutul săptămânii şi, mulţumit, vă duceţi în acea parte a depozitului să vă plimbaţi pe lângă paleţii plini. Este la fel de multă bere cât aveţi şi din mărcile importante de bere. Şi veţi scăpa de ea curând.

În timpul săptămânii, aşteptaţi cu sufletul la gură să fiţi bombardat de comenzile de la magazine. Chiar vă opriţi la biroul de intrare al comenzilor să vedeţi fiecare formular. Dar pe fiecare formular este scris acelaşi lucru: zero. Zero. Zero. Zero. Zero. Ce au oamenii ăştia? Acum patru săptămâni urlau după berea aia, iar acum nu vor nici măcar una.

Vă trece un fior. Alergaţi să-l prindeţi pe camionagiul care tocmai a plecat spre fabrica de bere. Luaţi formularul şi tăiaţi cu mâna dumneavoastră cele douăzeci şi patru de camioane trecute pe comandă, înlocuindu-le cu un zero.

Săptămâna 17: Sosesc încă şaizeci de camioane cu *Lover's Beer*. Cererea de la magazine este în continuare zero. În continuare cererea dumneavoastră este zero. O sută nouă camioane de marfă zac în depozitul dumneavoastră. Aţi putea să faceţi baie zilnic în berea asta, şi nici nu s-ar simţi că aţi luat din ea.



Săptămâna 17

Cu siguranţă că magazinele vor comanda mai mult săptămâna *aceasta*. Până la urmă, videoclipul încă se mai difuzează. În cele mai intime gânduri îl trimiteţi pe fiecare detailist în cel mai îndepărtat colţ al iadului, colţul care se potriveşte cel mai bine oamenilor care nu-şi ţin promisiunile făcute.

Dar, până la urmă, detailiştii au comandat tot zero navete de Lover's Beer. La rândul dumneavoastră, comandaţi zero navete de la fabrică. Şi totuşi, fabrica vă livrează în continuare bere. Încă şaizeci de camioane mai sosesc pentru depozitul dumneavoastră. De ce vă tot trimite? Când va sfârşi?

PRODUCĂTORUL DE BERE

Imaginaţi-vă că aţi fost angajat acum patru luni ca să vă ocupaţi de livrare şi de operaţiunile de marketing la o fabrică de bere, unde *Lover's Beer* este doar unul din cele câteva produse principale.

Fabrica este una mică, cunoscută mai degrabă pentru calitatea produselor ei, decât datorită strategiilor de marketing. Tocmai de aceea aţi şi fost angajat.

Este clar că aţi făcut ceva bine, pentru că din a doua lună de când sunteţi angajat (săptămâna 6 a acestui joc), noile comenzi au început să crească semnificativ aşa, deodată. La sfârşitul lunii a treia de când sunteţi angajat aveţi satisfacţia să primiţi comenzi de peste patruzeci de încărcături pe *săptămână*, de la patru câte erau comandate atunci când aţi început. Şi aţi livrat... ei bine, aţi livrat treizeci.

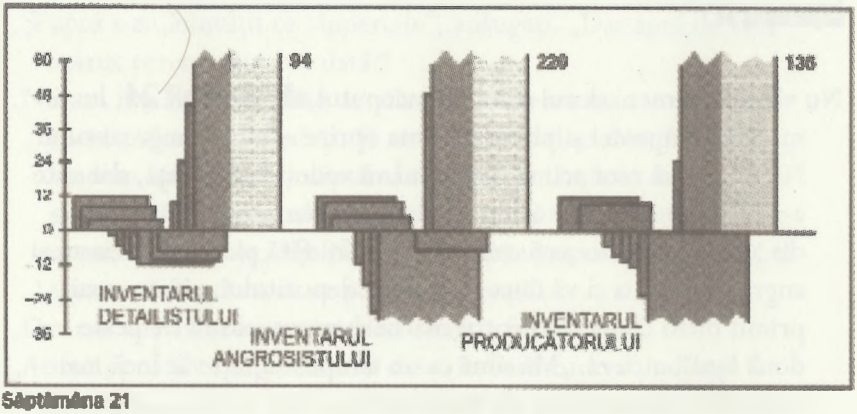
Pentru că şi fabricile au liste de comenzi în aşteptare. Durează (în fabrica pentru care lucraţi, cel puţin) cam două săptămâni de când se decide să se producă o sticlă de bere şi până aceasta este gata de livrare. Trebuie să recunoaşteţi, aţi stat câteva săptămâni cu multă bere în stoc, dar stocurile au fost epuizate în săptămâna 7, doar două săptămâni după momentul în care au început să vină comenzi din ce în ce mai mari. Săptămâna următoare, când aveaţi o restanţă de nouă încărcături şi aţi mai primit comenzi pentru douăzeci şi patru, aţi putut livra doar douăzeci şi două. Până la acest moment, aţi ajuns un erou la dumneavoastră în firmă. Directorul fabricii a plătit tuturor un bonus pentru a lucra normă dublă şi a făcut interviuri peste interviuri pentru a angaja noi muncitori.

Aţi avut mare noroc cu videoclipul care menţiona numele berii. Aţi aflat de videoclip abia în săptămâna 3, din scrisorile unor tineri. Dar abia în săptămâna 6 aţi văzut efectul prin comenzi mult mai mari.

Chiar şi în săptămâna 14, fabrica *încă* nu acoperise comenzile în aşteptare. În mod regulat, cererile au fost de peste şaptezeci de unităţi. Vă întrebaţi cât de mare va fi bonusul anual. Poate aţi putea chiar să le cereţi un anumit procentaj din profituri, cel puţin după ce veţi fi rezolvat cu acele comenzi neonorate. Visând cu ochii deschişi, v-aţi imaginat chiar şi pe coperta de la *Săptămâna de marketing*.

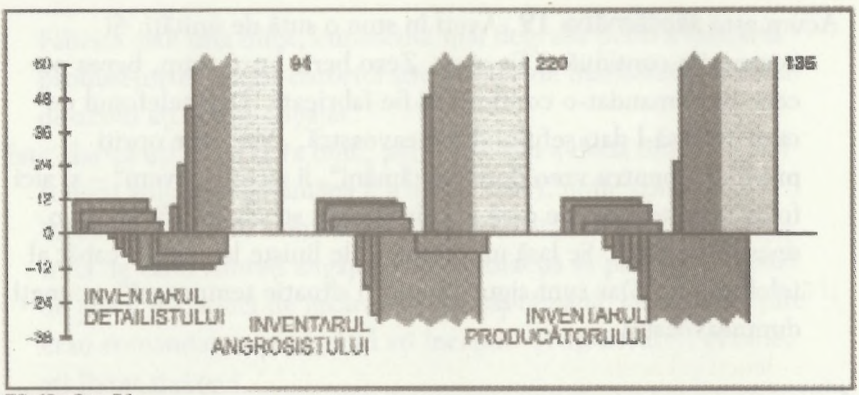
Aţi ajuns în sfârşit la zi cu ce era neonorat în săptămâna 16. Dar săptămâna următoare distribuitorii dumneavoastră au cerut doar nouăsprezece încărcături. Şi săptămâna trecută, **săptămâna 18**, nu au mai cerut bere deloc. Unele formulare aveau tăiate comenzile.

Acum este **săptămâna 19.** Aveţi în stoc o sută de unităţi. Şi comenzile continuă să fie zero. Zero beri. Între timp, berea pe care aţi comandat-o continuă să fie fabricată. Daţi telefonul pe care urâţi să-l daţi şefului dumneavoastră. „Mai bine opriţi producţia pentru vreo două săptămâni", îi ziceţi. „Avem" – şi aici folosiţi un termen pe care l-aţi învăţat în şcoala de afaceri – „o discontinuitate". Se lasă un moment de liniştе la celălalt capăt al telefonului. „Dar sunt sigur că este o situaţie temporară", spuneţi dumneavoastră.



Săptămâna 21

Aceeaşi schemă se repetă mai mult de patru săptămâni: în **săptămânile 20, 21, 22 şi 23**. Treptat, vă scad speranţele de revenire şi scuzele dumneavoastră încep să fie din ce în ce mai neîntemeiate: „Distributorii ăştia sunt vinovaţi". „Detailiştii nu au cumpărat suficientă bere". „Presa şi videoclipul acela rock au făcut atâta tam-tam că le-a tăiat tuturor cheful de berea noastră". „De fapt, puştii ăştia schimbători sunt de vină: nu ştiu ce este fidelitatea. Cum pot să cumpere sute de navete într-o lună şi apoi nimic în următoarea lună?"



Săptămâna 24

Nu vă duce nimeni dorul când, la începutul **săptămânii 24**, luaţi maşina companiei şi plecaţi. Prima oprire – biroul angrosistului. Nu numai că este prima dată când vă vedeţi faţă în faţă, dar este a două oară când vă vorbiţi unul altuia. Nu a fost nimic de discutat până la această criză. Vă salutaţi fără pic de entuziasm şi angrosistul vă ia şi vă duce în spatele depozitului. „N-am mai primit nicio comandă pentru marca dumneavoastră de peste două luni", zice el, „Mă simt ca un tâmpit. Uitaţi-vă! Încă mai avem 220 de camioane de marfă aici".

Ceea ce s-a întâmplat, decideţi împreună, este că cererea a crescut rapid, şi apoi a scăzut dramatic. Alt exemplu de instabilitate a publicului consumator. Dacă detailiştii ar fi fost atenţi şi v-ar fi anunţat, nu s-ar fi ajuns niciodată la aşa ceva.

Vă gândiţi serios la o nouă strategie de marketing, în drum spre casă, când deodată vă vine ideea să opriţi la magazinul unui detailist care vă iese în cale. Din fericire, proprietarul magazinului este acolo. Vă prezentaţi şi faţa proprietarului se transformă imediat într-o grimasă sarcastică. Lăsând un ajutor la tejghea, vă invită să mergeţi împreună să beţi o cafea.

El şi-a luat şi toate formularele de inventar şi vi le împrăştie pe masă, spunând: „Nici nu ştiţi cât de mult am vrut să vă sugrum acum câteva luni".

„De ce?", întrebaţi.

„Priviţi: avem un plus de nouăzeci şi trei de navete în depozit. La cantitatea asta vor mai trece vreo şase săptămâni până să mai comandăm ceva."

Şase săptămâni, vă gândiţi. Şi apoi scoateţi un calculator. Dacă fiecare vânzător din zonă mai aşteaptă şase săptămâni până să mai comande ceva bere şi apoi comandă doar câteva navete pe săptămână, mai durează vreun an până să se vadă măcar un spaţiu mic golit în cele 220 de camioane de la angrosist. „Aceasta este o tragedie", spuneţi. „Cine a lăsat ca una ca asta să se întâmple... vreau să spun, cum să facem să nu se mai întâmple una ca asta?"

„Păi, cu siguranţă, nu este vina *noastră*", spune detailistul sorbind din cafea. „Noi vindeam patru navete pe săptămână când a apărut videoclipul acela. Apoi, în săptămâna 2, am vândut opt navete."

„Şi apoi s-au înmulţit ca ciupercile", adăugaţi. „Dar apoi de ce a scăzut cererea dintr-o dată?"

„Nu, nu înţelegeţi", spune detailistul. „Cererea nu a crescut aşa spectaculos cum credeţi. Şi nu a scăzut deloc. Noi *încă* mai vindem opt navete – săptămână după săptămână, după săptămână. Dar *dumneavoastră* nu ne-aţi trimis berea de care aveam noi nevoie. Aşa că am tot comandat, ca să fim siguri că avem suficientă ca să ne păstrăm clienţii".

„Dar noi am livrat berea imediat ce ne-a fost cerută".

„Atunci, poate că angrosistul a dat-o în bară cumva", adaugă detailistul. „Chiar mă întrebam dacă nu ar fi cazul să schimb angrosistul. Oricum, aş vrea să lansaţi o promoţie sau ceva, să pot să îmi recuperez cumva cheltuielile. Aş vrea să scap de cele nouăzeci şi trei de navete".

Strângeţi cu furie toarta ceştii de cafea. În drum spre casă, vă gândiţi cam cum trebuie să sune cererea de demisie. Cu siguranţă că veţi fi învinovăţit de toate problemele sau chiar de o eventuală închidere a fabricii care ar putea urma acestei crize, aşa cum angrosistul l-a învinovăţit pe detailist şi detailistul pe angrosist, şi amândoi v-au învinovăţit pe dumneavoastră. Cel puţin este încă destul de devreme ca să plecaţi cu demnitate din firma aceasta. Măcar de aţi putea găsi o explicaţie plauzibilă ca să demonstraţi că nu a fost vina dumneavoastră, să arătaţi că dumneavoastră aţi fost victima şi nu vinovatul...

LECŢIILE JOCULUI BERII

1. Structura influenţează comportamentul

Oameni diferiţi din aceeaşi structură tind să producă, calitativ, cam aceleaşi rezultate. Când sunt probleme sau performanţa nu se ridică la nivelul aşteptărilor, este uşor să găseşti un ţap ispăşitor. Dar, mai adesea decât conştientizăm, sistemele sunt cele care îşi creează propriile crize, nu factorii externi sau greşelile unuia sau altuia.

2. Structura sistemelor umane este subtilă

Tindem să credem despre „structură" că reprezintă constrângeri externe pentru individ. Dar, în sistemele complexe de viaţă, precum „structura" multiplelor „sisteme" dintr-un corp uman (de exemplu, sistemul cardiovascular şi neuromuscular) *structura reprezintă interrelaţionările de bază care controlează comportamentul.* În sistemele umane, structura include şi modul în care oamenii iau decizii: „procedurile operaţionale" prin care transmpunem percepţii, scopuri, reguli şi norme în acţiuni.

3. Efectul de pârghie apare adesea din noi moduri de gândire

În sistemele umane, oamenii au adesea la dispoziţie potenţiale pârghii pe care nu le acţionează pentru că se concentrează doar pe propriile decizii şi ignoră aspectele legate de modul în care deciziile lor îi afectează pe ceilalţi. În jocul berii, jucătorilor le stă în putere să elimine instabilităţile extreme care apar invariabil, dar eşuează, pentru că nu înţeleg mai întâi cum ei înşişi creează instabilitatea.

Oamenilor din mediul de afaceri le plac eroii. Lăudăm şi îi promovăm pe cei care obţin rezultate vizibile. Dar, dacă ceva merge prost, simţim intuitiv că există cineva care a dat-o în bară.

În jocul berii, nu poate fi nimeni acuzat. Nu există nimeni care să merite vina. Fiecare dintre cei trei jucători au avut cele mai bune intenţii: să-şi servească cât mai bine clienţii, să facă posibilă o mişcare cât mai lină a produsului în sistem şi să evite

penalizările. Fiecare participant a luat hotărâri bine motivate şi clar justificabile bazate pe propriile bănuieli despre ce ar putea să se întâmple. Nu au existat mârşăvii, dar a apărut o criză chiar în structura sistemului.

În ultimii cincisprezece ani, jocul berii a fost jucat de mii de ori la cursuri şi seminarii de management. A fost jucat pe cinci continente, de oameni de toate vârstele, naţionalităţile, culturile şi din variate domenii de activitate. Unii nici nu auziseră vreodată de existenţa sistemelor de producţie/distribuţie; alţii îşi petrecuseră o bună parte din viaţă lucrând în astfel de sisteme. Totuşi, de fiecare dată când jocul este jucat, aceeaşi criză apare. Mai întâi apare cererea crescândă care nu poate fi satisfăcută. Comenzile cresc în sistem. Stocurile sunt epuizate. Comenzile în aşteptare cresc. Apoi berea apare din abundenţă în timp ce comenzile scad subit. Până la finalul experimentului, aproape toţi jucătorii ajung să aibă suprastocuri de care nu au cum să scape. Nu este neobişnuit să descoperi că nivelul stocului fabricii este de sute de încărcături, în vreme ce angrosiştii comandă opt, zece sau douăsprezece navete pe săptămână[3].

Dacă, în mod real, miile de jucători, din atât de diferite medii, produc cu toţii aceeaşi calitate a schemei comportamentale, cauzele comportamentului trebuie că se află undeva în altă parte decât în indivizi. Cauzele comportamentului trebuie că se află în însăşi structura jocului.

Mai mult, structurile de tipul celor din jocul berii creează crize similare în sistemele reale de producţie/distribuţie. De exemplu, în 1985, cipurile pentru PC-uri erau ieftine şi se găseau uşor; vânzările au scăzut cu 18 procente şi producătorii americani au suferit pierderi între 25 şi 60 de procente[4]. Dar, pe la sfârşitul anului 1986, o criză a cipurilor a apărut. Şi a fost exacerbată de panică şi supracomenzi. Rezultatul a fost o creştere a preţurilor între 100 şi 300 la sută[5]. O situaţie similară a apărut în industria materialelor semiconductoare între 1973 şi 1975. După o creştere semnificativă a comenzilor şi acumularea multor întârzieri la livrare în întreaga industrie, cererea a scăzut brusc şi puteai să obţii practic orice produs, de pe raftul oricărui distribuitor, oricum şi oricând. În câţiva ani, Siemens, Signetics, Northern Telecom, Honeywell şi Schlumberger au intrat cu toţii în afacerile cu semiconductoare cumpărând micii producători ajunşi în faliment[6].

După cum a subliniat ziarul *Wall Street Journal*, pe la mijlocul anului 1989, General Motors, Ford şi Chrysler, „pur şi simplu au ajuns să producă mult prea multe maşini faţă de cât pot vinde şi stocurile dealerilor cresc... Companiile au închis fabrici întregi şi au început să reducă personalul într-un ritm fără precedent“[7]. Întregi economii naţionale suferă acelaşi tip de dereglări ale ritmului de creştere (capacitate de producţie mai mare decât cererea), din cauza a ceea ce economiştii numesc „acceleratorul de stoc“ în teoria ciclurilor economice.

Asemenea cicluri de creşteri şi scăderi bruşte sunt recurente în diverse afaceri care oferă servicii. De exemplu, afacerile imobiliare au o viaţă ciclică notorie, de obicei alimentată de speculanţi care măresc preţurile pentru a atrage investitorii spre noi proiecte. „Telefonul suna fără încetare în birourile noastre“, spunea Paul Quinn, dezvoltatorul unui condominiu din Massachusettes în *MacNeil-Lehrer Newshour* în 1989, „şi ne spuneam: «Cum ne vom descurca cu avalanşa de cereri? Vom spune tuturor să trimită câte un cec de 5.000 de $ cu numele lor şi îi vom pune pe o listă». Următorul lucru a fost că aveam pe birou un teanc de peste 150 de cecuri“. Creşterea ofertei a urmat imediat exploziei preţurilor: „A fost o scufundare înceată“, zicea Quinn, care s-a trezit într-o zonă plină de case nevândute. „Acum este momentul să începi să construieşti ca să faci faţă următoarei avalanşe de cereri. Din nefericire, oamenii din industria imobiliară sunt prea ocupaţi să încerce să rezolve probleme care au rămas de mult în urmă“[8].

De fapt, realitatea din sistemele de producţie/distribuţie este mai rea decât în jocul berii. Un vânzător real poate comanda de la doi-trei angrosişti deodată şi după ce primeşte prima livrare le anulează pe toate celelalte. Producătorii reali adesea se trezesc limitaţi de capacităţile de producţie care nu sunt luate în consideraţie în jocul berii, ceea ce exacerbează panica în întregul sistem de distribuţie. Adesea, producătorii investesc în creşterea capacităţilor de producţie pentru că ei cred că cererea prezentă se va menţine şi în viitor, şi apoi se trezesc copleşiţi de capacitatea excesivă atunci când cererea scade.

Dinamica sistemelor de producţie/distribuţie, surprinsă în jocul berii ilustrează primul principiu al gândirii sistemice:

STRUCTURA INFLUENŢEAZĂ COMPORTAMENTUL

Când sunt plasaţi în sisteme identice, oamenii, oricât de diferiţi ar fi, tind să producă rezultate similare.

Perspectiva sistemică ne spune că trebuie să privim dincolo de ceea ce percepem ca şi greşeli individuale sau nenoroc ca să înţelegem cu adevărat problemele importante. Trebuie să privim dincolo de personalităţi şi evenimente. Trebuie să privim în profunzimile structurilor care modelează acţiunile individuale şi creează condiţiile în care anumite tipuri de evenimente devin posibile. Aşa cum evidenţia Donella Meadows:

O înţelegere cu adevărat profundă şi diferită este necesară ca să începi să vezi cum sistemul ne influenţează comportamentul[9].

Acelaşi concept a fost exprimat încă de acum o sută de ani de un adept al gândirii sistemice într-o fază incipientă. În două treimi din *Război şi pace*, Tolstoi se îndepărtează de la povestea despre istoria lui Napoleon şi Rusia ţaristă pentru a comenta de ce istoricii sunt, în general, incapabili să explice prea multe:

> Primii cincisprezece ani ai secolului nouăsprezece au fost scena unei extraordinare mişcări a milioane de oameni. Oamenii s-au îndepărtat de la preocupările lor obişnuite; aleargă dintr-o parte a Europei în alta; pârjolesc, se omoară unii pe alţii, triumfă şi disperă; şi întreg mersul vieţii este transformat şi într-o activitate febrilă, mai întâi mărind ritmul cu repeziciune şi apoi micşorând pasul iară. „Ce a cauzat o asemenea activitate sau din cauza căror legi a început?", a întrebat raţiunea umană.
> Istoricii, ca răspuns la această interogare, au pus totul pe seama vorbelor şi faptelor câtorva duzini de oameni din una din clădirile oraşului Paris, sintetizând acele vorbe şi acele fapte într-un singur cuvânt: revoluţie. Apoi ne-au oferit o biografie detaliată a lui Napoleon şi a persoanelor pro şi contra lui; ne-au vorbit despre influenţa unora dintre aceste persoane asupra celorlalţi. Şi au susţinut că totul li se datorează acelor oameni; şi că acestea sunt legile.

Dar, raţiunea umană nu numai că refuză să creadă această explicaţie, dar declară fără pic de jenă că metoda de explicare nu este una corectă... suma voinţelor individuale a produs revoluţia şi pe Napoleon; şi tot suma acestor voinţe a înălţat şi distrus apoi totul.

„Dar oricând au fost războaie, au existat şi mari lideri militari; şi oricând au fost revoluţii în state, au existat oameni mari", spune istoria. „Oricând au existat lideri militari mari, au existat, într-adevăr, războaie", replică raţiunea umană; „dar asta nu dovedeşte că generalii au cauzat războaiele şi că factorii care au condus la război s-au aflat în activitatea unui singur om... [10]."

Tolstoi dezbate această idee în încercarea de a înţelege „legile subtile" ale istoriei, sinonimul său pentru ceea ce numim astăzi structuri sistemice, singurele care ne pot da speranţa unei înţelegeri mai profunde:

Pentru investigarea legilor istoriei, trebuie să schimbăm total subiectul observaţiilor, trebuie să îi lăsăm pe regi, pe miniştri şi pe generali în pace şi să studiem elementele omogene şi infinitezimale prin care masele sunt conduse. Nimeni nu poate spune cât de mult îi este dat omului să avanseze în înţelegerea legilor istoriei. Dar este clar că doar în această direcţie poate fi găsită posibilitatea de a descoperi legile istoriei; şi că inteligenţa umană nu a ajuns până acum la un aşa grad de dezvoltare încât să poată cerceta fie şi a milioana parte din acea energie pe care istoricii au încercat să o descrie prin faptele unor regi, miniştri şi generali... [11].

Termenul de „structură", aşa cum este folosit aici, nu înseamnă „structura logică" a unei argumentaţii alese cu grijă şi nu are legătură cu o organigramă. Mai degrabă, structura sistemică este legată de interrelaţionările cheie care influenţează comportamentul uman de-a lungul timpului. Acestea nu sunt interrelaţionări între indivizi, ci între variabile cheie, precum populaţii, resurse naturale şi producţia de hrană dintr-o ţară în dezvoltare; sau între ideile şi noile tehnici de producţie puse la punct de ingineri şi cunoştinţele manageriale din companiile de înaltă tehnologie.

În jocul berii, structura care a creat mari oscilaţii în comenzi şi stocuri a implicat un lanţ de aprovizionare cu multiple etape şi desincronizări între diferitele etape, informaţie disponibilă limitat la fiecare nivel al sistemului şi ţeluri, costuri, percepţii şi temeri personale care au influenţat comenzile de bere ale fiecărui individ. Dar este foarte important să înţelegem că atunci când folosim termenul de „structură sistemică" nu este vorba doar de structura din afara individului. Natura structurii în sistemele umane este atât de subtilă tocmai pentru că suntem parte a structurii. Acest lucru înseamnă că avem adesea puterea de a modifica structurile în cadrul cărora operăm.

Totuşi, cel mai adesea, nu percepem această putere. De fapt, de obicei nu vedem mai deloc cum acţionează structurile. Mai degrabă *ne simţim constrânşi să acţionăm în anumite moduri.*

În 1973, psihologul Philip Zimbardo a făcut un experiment în care studenţi de colegiu au fost puşi să joace roluri de prizonieri şi de gardieni într-o închisoare improvizată în subsolul facultăţii de psihologie de la Stanford. Ce a început cu o uşoară rezistenţă din partea „prizonierilor" şi ceva asertivitate din partea „gardienilor", s-a transformat în rebeliune înverşunată şi abuz evident, până când „gardienii" au început să îi abuzeze fizic pe „prizonieri" şi cei care organizaseră experimentul au simţit că situaţia scăpa de sub control la modul cel mai periculos. Experimentul s-a terminat prematur, după şase zile, când studenţii au început să sufere de depresie, plâns necontrolat şi boli psihosomatice [12].

Nu voi uita niciodată o înfiorătoare ilustrare a puterii structurii în politica internaţională. S-a întâmplat într-o întâlnire privată cu un înalt oficial al ambasadei sovietice, la câteva luni după ce Uniunea Sovietică a trimis trupe în Afganistan. Persoana în cauză a vorbit, cu elocvenţă şi sinceritate, despre cum U.R.S.S. fusese prima care a recunoscut ţara după ce aceasta şi-a declarat independenţa. U.R.S.S. a fost prima care i-a oferit sprijin, în mod repetat, când au existat lupte interne şi instabilitate. Începând cu sfârşitul anilor 1970, deoarece creşteau ameninţările facţiunilor politice organizate în mişcări de rezistenţă, guvernul la putere a cerut de la sovietici din ce în ce mai mult ajutor. Ajutorul modest a dus la nevoi şi mai mari de ajutor. S-a ajuns la un punct, explica oficialul, când „nu mai aveam altă soluţie decât intervenţia armată".

Ascultând acest discurs, nu puteam să nu mă gândesc la modul în care, la sfârşitul jocului berii, detailistul şi angrosistul susţin că nu au avut de ales şi de aceea au crescut comenzile. Mi-a adus de asemenea în minte poveşti asemănătoare cu oameni importanţi din America, care, cu zece-cincisprezece ani în urmă, încercau să explice cum au fost nevoite Statele Unite să intervină în Vietnam.

La ce ne referim, mai exact, când spunem că structurile generează anumite tipare de comportament? Cum pot fi recunoscute astfel de structuri de control? Cum ne pot ajuta astfel de cunoştinţe să avem mai mult succes într-un sistem complex?

Jocul berii ne oferă posibilitatea de a explora cum ne influenţează structura sistemului comportamentul. Fiecare jucător – detailistul, angrosistul şi producătorul – luau doar o decizie pe săptămână: câtă bere să comande. Detailistul este primul care ridică comenzile semnificativ, cu comenzile cele mai mari în săptămâna 12. La acel moment, berea aşteptată nu mai ajunge la timp – din cauza comenzilor neonorate de la nivelul angrosistului şi fabricantului. Dar vânzătorul, negândindu-se la acele comenzi aflate pe listele de aşteptare, creşte în mod dramatic comenzile ca să obţină bere cu orice preţ. Acel brusc salt în comenzi este apoi amplificat de-a lungul întregului sistem – mai întâi de către angrosist, şi apoi de către fabrică. Comenzile angrosistului ajung la 40 şi producţia fabricantului la 80.

Rezultatul este un tipar comportamental de creştere şi descreştere a comenzilor la fiecare nivel, amplificat în intensitate cu cât mergi „în susul curentului", de la vânzători la fabrici. Cu alte cuvinte, cu cât mai departe eşti de ultimul consumator, cu atât mai mari sunt comenzile şi, implicit, cu atât mai dramatic colapsul. De fapt, în mod virtual toţi jucătorii trec prin crize majore, apogeul fiind rate de producţie aproape de zero, la doar câteva săptămâni de o producţie care ajungea la 40, 60, 100 sau chiar mai mult pe săptămână [13].

Alte tipare caracteristice ale comportamentului pot fi observate în stocuri şi la listele de comenzi neonorate aflate în aşteptare. Stocul detailistului începe să scadă sub zero cam în săptămâna 5. Comenzile lui rămân neonorate şi deficitul continuă să crească timp de câteva săptămâni. Detailistul nu îşi mai revine decât abia pe la săptamânile 12-15, când stocul ajunge iar la valori pozitive.

La fel, angrosistul are comenzi neonorate cam de la săptămâna 7 până pe la săptămânile 15-18, iar fabricantul de la săptămâna 9 până pe la săptămânile 18-20. Odată ce stocurile încep să crească, ating valori uriaşe (cam 40 pentru detailist, de la 80 până la 120 pentru angrosist şi 60-80 pentru producător, în săptămâna 30) – mult mai mari decât cele intenţionate iniţial. Deci fiecare trece printr-un ciclu stoc–comenzi în aşteptare: mai întâi nu există suficientă marfă pe stoc, apoi există prea multă.

Aceste tipare caracteristice de deficit şi supraabundenţă în ciclurile stoc–comenzi în aşteptare apar *în ciuda cererii stabile din partea consumatorului*. Comenzile consumatorului au trecut printr-o singură experienţă de schimbare: în săptămâna 2, consumatorul şi-a dublat cererea, de la patru navete la opt. Cererea a rămas la opt navete de bere de-a lungul jocului.

Cu alte cuvinte, după o singură creştere, cererea consumatorului a rămas pur şi simplu stabilă, de-a lungul întregii simulări! Desigur, niciunul din jucători, cu excepţia detailistului, nu a ştiut care este cererea consumatorului, şi chiar şi detailistul a văzut ce s-a întâmplat de la o săptămână la cealalată, fără să aibă vreo idee despre ce s-ar putea întâmpla în continuare.

După jocul berii, i-am rugat pe cei ce au jucat rolul angrosiştilor şi producătorilor de bere să deseneze cum credeau că a fost cererea consumatorului. Majoritatea desenelor arătau o linie curbată care dovedea creşteri şi descreşteri, aşa cum şi comenzile lor au crescut şi scăzut[14]. Cu alte cuvinte, jucătorii au presupus că au crescut şi au descrescut comenzile, datorită unor schimbări asemănătoare a comenzilor consumatorilor. Astfel de presupuneri ale existenţei unor „cauze externe" sunt caracteristice gândirii nesistemice.

Presupunerile jucătorilor în legătură cu cererea consumatorilor ne arată câte de mare este nevoia fiecăruia în parte de a da vina pe altcineva când apar probleme. Iniţial, imediat după ce jocul s-a terminat, fiecare jucător crede că vinovaţii sunt cei de pe celelalte poziţii din joc. Acest lucru este demonstrat de faptul că întotdeauna apar aceleaşi probleme la toate grupurile, indiferent de persoana care ocupă o anumită poziţie. Mulţi îşi îndreaptă căutările unui ţap ispăşitor direct spre consumator. „Trebuie să fi fost o nebunie în creşterea şi scăderea cererii consumatorului", motivează ei. Dar când presupunerile lor sunt comparate cu

realitatea stabilelor comenzi din partea consumatorului, şi această teorie cade.

Acest lucru este devastator pentru unii jucători. Nu-l voi uita niciodată pe preşedintele unei mari companii de camioane care a deschis ochii mari, holbându-se speriat la schemele din jocul berii. La pauza următoare, a alergat spre telefon. „Ce s-a întâmplat?", l-am întrebat când s-a întors.

„Chiar înainte să vin aici", mi-a spus el, „echipa mea de manageri a încheiat o analiză operaţională de trei zile. Una dintre diviziile noastre avea fluctuaţii teribile în folosirea parcului auto. Părea destul de clar că preşedintele de divizie nu prea are ce-i trebuie ca să ducă treaba la bun sfârşit. În mod automat, am dat vina pe el, aşa cum fiecare dintre noi, în cadrul jocului berii, am dat vina pe producător. Ascultându-vă mi-a trecut prin cap că problemele erau, de fapt, de tip structural, nu individual. Am fugit să-i sun pe cei de la birourile principale ale corporaţiei ca să anuleze procesul de demitere a acestui om".

Atunci când ajung la punctul în care văd că nu mai pot da vina unul pe celălalt, sau pe consumator, jucătorii mai au o ultimă posibilitate: *să dea vina pe sistem*. „Este un sistem ce nu poate fi controlat", spun unii. „Problema este că nu putem comunica unii cu ceilaţi". Nici asta nu este o poziţie tocmai rezonabilă. De fapt, dat fiind „sistemul fizic" al stocurilor, întârzierilor în livrări şi informaţiei limitate, există posibilităţi reale pentru îmbunătăţirea scorului multor echipe.

REDEFINIREA PROPRIEI SFERE DE INFLUENŢĂ: CUM POATE FI ÎMBUNĂTĂŢITĂ PERFORMANŢA ÎN JOCUL BERII

Pentru a începe să vedeţi posibilităţile de îmbunătăţire, luaţi în consideraţie rezultatele pe care le-ar avea jucătorii dacă nu ar face nimic pentru corectarea stocurilor sau pentru eliminarea listelor de comenzi în aşteptare. Urmând strategia „niciunei strategii", fiecare jucător ar face noi comenzi egale celor primite. Aceasta este cea mai simplă strategie de comandă posibilă. Dacă

primiţi comenzi de patru navete, faceţi comandă de patru. Dacă primiţi comandă de opt navete, comandaţi opt. Dat fiind tiparul cererii consumatorului din acest joc, asta ar însemna comandarea a patru navete sau camioane în fiecare săptămână, până primiţi prima comandă de opt. Şi abia atunci comandaţi opt.

Dacă această strategie este urmată neabătut de către cei trei jucători, toţi ajung într-o poziţie de oarecare stabilitate în săptămâna 11. Detailistul şi angrosistul nu ajung niciodată în capcana comenzilor rămase în aşteptare. Comenzile în aşteptare se cumulează, ca şi în jocul de bază, datorită întârzierilor în onorarea comenzilor. Comenzile neonorate de pe listele în aşteptare persistă pentru că jucătorii nu fac nimic să-şi corecteze comenzile – pentru că strategia „niciunei strategii" exclude creşterea excesivă a comenzilor trimise faţă de comenzile primite din nevoia de a reduce numărul de comenzi neonorate.

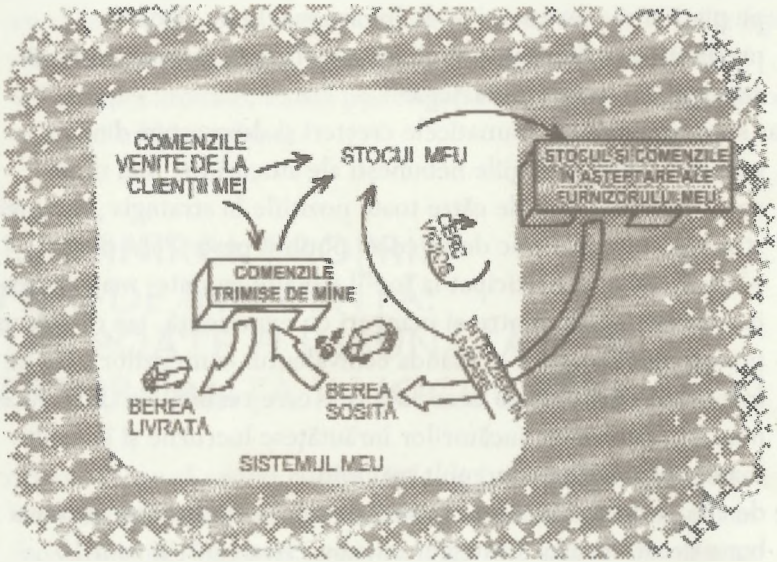
Este strategia „niciunei strategii" de succes? Probabil că cei mai mulţi jucători ar spune că nu. Până la urmă, şi această strategie generează liste de comenzi în aşteptare persistente. Toţi cei implicaţi în sistem sunt ţinuţi în aşteptare mai mult decât este necesar pentru ca să le fie onorate comenzile. În viaţa reală, fără îndoială că o astfel de situaţie ar invita noi competitori să intre pe piaţă şi să ofere servicii de livrare mai bune. Doar producătorii/distribuitorii ce monopolizează piaţa ar putea să recurgă la o astfel de startegie[15].

Dar strategia elimină dramaticele creşteri şi descreşteri din comenzi, ca şi oscilaţiile nebuneşti ale stocurilor. Mai mult, costul total generat de către toate poziţiile în strategia „niciunei strategii" este mai mic decât ce au obţinut peste 75% din echipele care au participat la joc[16]! Cu alte cuvinte, majoritatea jucătorilor, mulţi dintre ei mangeri cu experienţă, iau decizii mai proaste decât dacă ar comanda echivalentul comenzilor primite. Încercând să corecteze dezechilibrele care rezultă din „a nu face nimic", majoritatea jucătorilor înrăutăţesc lucrurile şi în multe cazuri le înrăutăţesc cu mult mai mult.

Pe de altă parte, în jur de 25 la sută din jucători obţin scoruri mai bune decât în cazul strategiei „niciunei strategii", şi cam 10 procente ating scoruri chiar cu mult mai mari. Cu alte cuvinte, succesul este posibil. Dar cere o schimbare de viziune pentru majoritatea jucătorilor. Presupune să ajungi în inima

neconcordanţelor fundamentale dintre modurile obişnuite de gândire – ce vom numi mai târziu „modelul nostru mental" – şi realitatea efectivă a modului de desfăşurare a jocului. Majoritatea jucătorilor consideră că treaba lor este „să-şi administreze propria poziţie", separat de restul sistemului. Ceea ce se cere este ca toţi jucătorii să vadă cum interacţionează poziţia lor cu sistemul.

Gândiţi-vă cum v-aţi simţi dacă aţi fi un jucător tipic de pe orice poziţie. Daţi o mare atenţie propriilor stocuri, costuri, comenzi în aşteptare, comenzi şi livrări. Comenzile care vin, vin „din afară" – majoritatea angrosiştilor şi fabricanţilor, de exemplu, sunt şocaţi de misterioasa evoluţie a comenzilor din a doua jumătate, care *ar trebui* să fie imense, dar în schimb sunt săptămână după săptămână „zero, zero, zero, zero". Răspundeţi la noi comenzi trimiţând berea, dar nu prea vă daţi seama cum vor influenţa aceste livrări runda următoare de comenzi. La fel, aveţi doar vagi bănuieli despre ce se întâmplă cu comenzile pe care le faceţi; pur şi simplu vă aşteptaţi ca ele să apară ca noi livrări după întârzieri rezonabile. Perspectiva dumneavoastră asupra sistemului arată un pic cam ca diagrama următoare.



Dată fiind această imagine asupra situaţiei, dacă ai nevoie de bere, pare că are sens să faci comenzi mai mari. Dacă berea ta nu

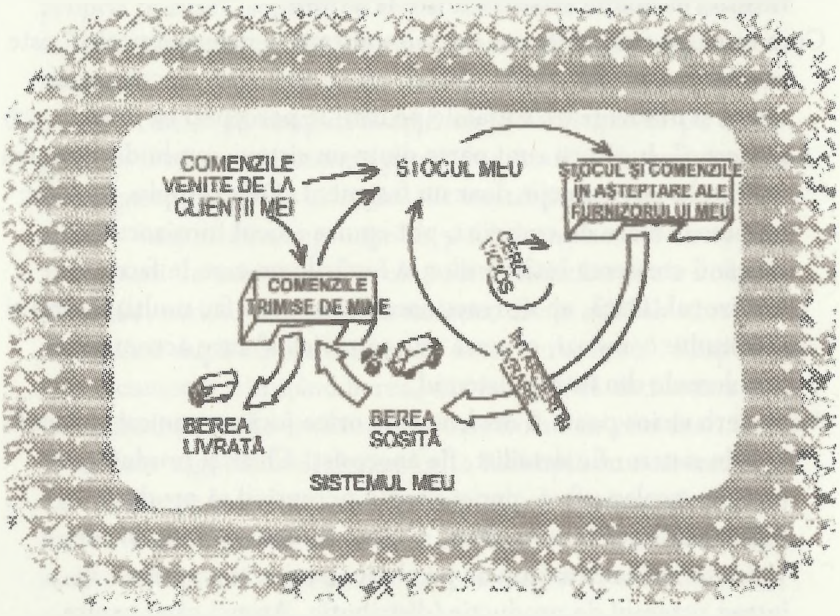
ajunge la timp, mai faci comenzi. Având această imagine asupra situaţiei, credeţi că treaba dumneavoastră este să vă administraţi propria poziţie, reacţionând la variaţiile unor factori externi: comenzile recepţionate, berea primită şi întârzierile pe care furnizorul dumneavoastră le are la livrare.

Ceea ce scapă viziunii tipice de „administrare a propriei poziţii" este modul în care comenzile proprii interacţionează cu comenzile altora şi influenţează variabile pe care le percepeţi ca fiind „externe". Jucătorii sunt parte dintr-un sistem amplu din care cei mai mulţi pot percepe doar un fragment. De exemplu, dacă fac un număr mare de comenzi, pot epuiza stocul furnizorului, cauzând creşterea întârzierilor la livrările pe care le face furnizorul. Dacă, apoi, reacţionează (aşa cum fac mulţi) făcând şi mai multe comenzi, creează un „cerc vicios" care accentuează problemele din întreg sistemul.

Acest cerc vicios poate fi declanşat de orice jucător panicat, oriunde ar fi în sistem: fie detailist, fie angrosist. Chiar şi producătorii pot crea acelaşi efect, pur şi simplu nereuşind să producă suficientă bere. Într-un final, deoarece elementele unui cerc vicios se influenţează unele pe altele, panica se împrăştie în întreg sistemul de producţie/distribuţie. Atunci când panica ajunge să se autoalimenteze, am văzut jucători generând comenzi care sunt de douăzeci până la de cincizeci de ori mai mari decât ceea ce le-ar fi necesar ca să corecteze dezechilibrele reale din stocuri.

Pentru a-şi îmbunătăţi performanţa, jucătorii trebuie să îşi redefinească sferele de influenţă. Ca jucător în orice poziţie, influenţa dumneavoastră trece dincolo de limitele poziţiei pe care o ocupaţi. Nu faceţi pur şi simplu comenzi care dispar în eter şi se întorc sub forma livrărilor de bere; acele comenzi influenţează comportamentul furnizorului dumneavoastră. Care la rândul lui poate influenţa comportamentul altui furnizor. În schimb, succesul dumneavoastră nu este influenţat doar de comenzile dumneavoastră; este influenţat de fiecare acţiune a oricărui alt membru din sistem. De exemplu, dacă producătorul nu mai are bere, atunci, foarte curând, toţi vor rămâne fără bere. Fie merge întreg sistemul, fie poziţia dumneavoastră va fi un eşec. *În mod interesant, în jocul berii – ca şi în alte sisteme –, ca să aveţi dumneavoastră succes, trebuie ca şi ceilalţi din*

sistem să aibă succes. Mai mult, fiecare jucător trebuie să împărtăşească acelaşi punct de vedere asupra sistemului – altfel, dacă un singur jucător se panichează şi face comenzi mai mari, panica va tinde să cuprindă întregul sistem.



Există două mari direcţii de urmat pentru jucătorii din acest joc.

Mai întâi, ţineţi minte berea pe care aţi comandat-o deşi, din cauza întârzierilor, nu v-a fost încă livrată. Eu numesc acest lucru regula „ia două aspirine şi apoi aşteaptă". Dacă ai o durere de cap şi simţi că trebuie să iei aspirină, ştii că nu rezolvi nimic dacă iei câte o aspirină la fiecare cinci minute până când durerea dispare. Aştepţi calm până când aspirina îşi face efectul pentru că ştii că aspirina îşi face efectul cu întârziere. Mulţi jucători continuă să comande bere în fiecare săptămână până când deficitul din propriul stoc dispare.

Apoi, nu vă panicaţi. Atunci când furnizorul dumneavoastră nu vă poate aduce berea atât de rapid ca de obicei, cel mai rău lucru pe care îl puteţi face este să comandaţi mai multă bere. Acest lucru este cel făcut de majoritatea jucătorilor. Trebuie să vă disciplinaţi ca să vă ţineţi în frâu nestăvilita dorinţă de a comanda mai mult când comenzile în aşteptare se adună şi clienţii dumneavoastră încep să vocifereze. Dar, fără această disciplinare, şi dumneavoastră şi toţi ceilalţi veţi suferi.

Aceste direcţii de urmat sunt trecute cu vederea de toţi jucătorii pentru că ele devin evidente numai în cazul în care înţelegeţi interacţiunile care traversează limitele dintre diferitele poziţii. Regula „ia două aspirine şi aşteaptă" vine din înţelegerea întârzierii cu care furnizorul livrează marfa, ca răspuns la schimbarea din comenzile făcute. „Nu vă panicaţi" vine din înţelegerea cercurilor vicioase create când comenzile tot mai mari pe care le-aţi făcut exacerbează întârzierile furnizorului dumneavoastră.

Cât de bine se descurcă jucătorii dacă urmează aceste direcţii?

Nu este posibil să eliminaţi toate neconcordanţele din comenzi şi din ciclurile stocuri/comenzi în aşteptare. Dar este posibil să le păstraţi la niveluri modeste, o mică parte din ceea ce a apărut în cazul Lover's Beer. Este posibil să se ajungă la costuri totale de doar o cincime din strategia „niciunei strategii", sau o zecime din costurile medii atinse de echipe. Cu alte cuvinte, îmbunătăţiri substanţiale sunt posibile.

DIZABILITĂŢILE DE ÎNVĂŢARE ŞI MODURILE NOASTRE DE GÂNDIRE

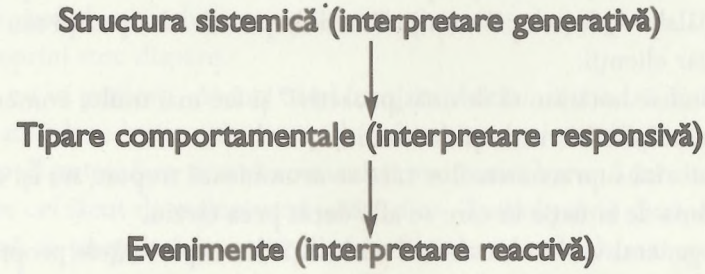
Toate dizabilităţile de învăţare descrise în capitolul 2 se manifestă în jocul berii:

- Pentru că „devin poziţia lor", oamenii nu văd cum sunt afectate poziţiile altora de către acţiunile lor.
- În consecinţă, când apar probleme, dau imediat vina unul pe celălalt – „duşmanii" sunt jucătorii de pe celelalte poziţii sau chiar clienţii.
- Când se hotărăsc să devină „proactivi" şi fac mai multe comenzi, înrăutăţesc lucrurile şi mai mult.
- Datorită supracomenzilor care se acumulează treptat, nu îşi dau seama de situaţia în care se află decât prea târziu.
- În general vorbind, oamenii nu învaţă din experienţele proprii pentru că cele mai importante consecinţe ale acţiunilor lor apar în alte părţi ale sistemului, iar când se întorc la ei le creează probleme de care îi acuză pe alţii [17].

- Membrii „echipelor" care răspund de diferite poziţii (adesea sunt doi – trei indivizi pe o singură poziţie) devin atât de preocupaţi să-i acuze pe alţii pentru problemele lor încât exclud orice ocazie de a învăţa unii din experienţele altora [18].

Cele mai profunde învăţăminte din jocul berii vin din observarea modurilor în care aceste dizabilităţi de învăţare au legătură cu ceea ce gândim când ne aflăm într-o situaţie complexă. Pentru majoritatea participanţilor, întreaga experienţă este demoralizatoare pentru că este pur reactivă. Totuşi, cei mai mulţi îşi dau seama într-un final că sursa reactivităţii este concentrarea lor asupra evenimentelor din fiecare săptămână. Majoritatea jucătorilor sunt copleşiţi de criza stocurilor, de creşterile valorilor comenzilor de intrare şi de livrările nefăcute la timp. Când sunt rugaţi să îşi explice deciziile, dau răspunsul clasic al „explicării evenimentelor": „Am comandat patruzeci de unităţi în săptămâna 11 pentru că detailiştii mei au comandat treizeci şi şase şi m-am trezit cu stoc zero". Atâta timp cât jucătorii persistă în a se concentra pe evenimente, sunt condamnaţi la reactivitate.

Perspectiva sistemică arată că există mai multe niveluri de explicaţii într-o situaţie complexă, aşa cum ne sugerează şi următoarea diagramă. Într-un fel, toate sunt „adevărate" în aceeaşi măsură. Dar utilitatea lor este destul de diferită. Interpretarea evenimentelor – „cine ce a făcut cui" – îi condamnă pe adepţii săi la o poziţie reactivă. După cum am discutat şi mai devreme, interpretările evenimentelor sunt cel mai adesea întâlnite în cultura contemporană şi tocmai de aceea managementul reactiv este predominanat.



Interpretarea „tiparelor comportamentale" se concentrează pe observarea tendinţelor şi pe evaluarea implicaţiilor lor. De

exemplu, în jocul berii, o interpretare a unui tipar comportamental ar fi: „Sistemele de distribuţie/producţie sunt predispuse la cicluri şi instabilităţi care devin mai puternice cu cât te îndepărtezi de detailist. De aceea, mai devreme sau mai târziu, crize puternice sunt posibile şi la producător". Interpretările tiparelor comportamentale sunt capabile să slăbească puţin strânsoarea reactivităţii datorate concentrării pe evenimente. Cel puţin ele sugerează cum putem, pe termen lung, *să răspundem* la schimbarea tendinţelor [19].

Al treilea nivel de interpretare, interpretarea „structurală", este cea mai puţin folosită şi cea mai puternică. Se concentrează să răspundă la întrebarea: „Care este cauza tiparelor comportamentale?" În jocul berii, o interpretare structurală trebuie să arate cum interacţionează comenzile făcute, livrările şi situaţiile stocurilor pentru a genera tiparele de instabilitate şi exagerările observabile, având în vedere efectele întârzierilor în onorarea comenzilor noi şi cercul vicios care se formează când întârzierile crescânde duc la lansarea de noi comenzi tot mai mari. Deşi rare, interpretările structurale, atunci când sunt clare şi bazate pe o profundă înţelegere, au un impact considerabil.

Un exemplu relevant de interpretare structurală a fost oferit de Franklin Roosevelt în ziua de 12 martie 1933, când a vorbit la radio ca să explice cele patru zile de „vacanţă bancară" la nivel naţional. Într-un timp dominat de panică, Roosevelt a explicat calm cum funcţionează sistemul bancar din punct de vedere structural. „Daţi-mi voie să vă amintesc un fapt evident, şi anume că în momentul în care dumneavoastră depuneţi nişte bani la bancă, banca nu îi aruncă într-un seif din pivniţă", a spus el. „Vă investeşte banii în diverse forme de creditare: obligaţiuni, ipoteci, etc. Cu alte cuvinte, banca vă pune banii să lucreze ca să facă întregul proces să continue să funcţioneze..." El a explicat că li se cere băncilor să păstreze rezerve, dar şi faptul că aceste rezerve devin insuficiente în situaţia unor retrageri masive; şi de ce închiderea băncilor pentru patru zile era necesară pentru restaurarea ordinii. Astfel a generat un suport puternic din partea publicului, pentru o acţiune radicală, dar necesară şi şi-a consolidat reputaţia de maestru în comunicarea către masele largi [20].

Motivul pentru care interpretările structurale sunt atât de importante este că doar ele se ocupă de cauzele profunde ale

comportamentului la un nivel la care tiparele comportamentale *pot fi schimbate*. Structura produce comportament, iar schimbarea structurilor profunde poate duce la schimbarea tiparelor comportamentale. În acest sens, interpretările structurale sunt *generative*. Mai mult, de vreme ce structura sistemelor umane include „procedurile operaţionale" ale factorilor de decizie în sistem, redefinirea propriilor decizii, redefineşte structura sistemului[21].

Pentru majoritatea jucătorilor, cea mai profundă înţelegere se declanşează atunci când îşi dau seama că problemele *şi* speranţele lor de îmbunătăţire sunt indestructibil legate de modul lor de gândire. Învăţarea generativă nu poate fi susţinută într-o organizaţie în care predomină interpretarea evenimentelor. Se cere un cadru conceptual „structural" sau o „gândire sistemică", abilitatea de a descoperi cauzele structurale ale comportamentului. Entuziasmul pentru „crearea prorpiul nostru viitor" nu este suficientă.

Atunci când, în jocul berii, oamenii ajung să înţeleagă că structurile sunt cauzele comportamentului lor, încep să vadă mai clar puterea lor de a-şi schimba comportamentul prin adoptarea procedurilor de comandă care să funcţioneze la nivelul unui sistem mai mare. De asemenea, descoperă un pic din înţelepciunea lui Pogo, simpaticul oposum ajuns celebru datorită măiestriei şi umorului caricaturistului Walt Kelly: „Ne-am cunoscut duşmanul. Noi suntem!".

PARTEA a II[a]

A cincea disciplină: Piatra de temelie a organizaţiei care învaţă

4

—

LEGILE CELEI DE-A CINCEA DISCIPLINE [1]

1. *Problemele de astăzi vin din „soluţiile" de ieri*

Trăia odată un vânzător de covoare care a văzut că în mijlocul celui mai frumos covor al lui era o umflătură [2]. A apăsat cu piciorul pe ea ca să o netezească – şi a reuşit. Dar umflătura a reapărut nu prea departe de primul loc. A sărit pe ea, şi a dispărut, dar pentru scurt timp, după care a apărut iar într-un alt loc. A tot sărit de colo colo, ţopăind şi distrugând covorul în frustrarea lui, până când a ridicat într-un final un colţ al covorului de sub care a ieşit târându-se un şarpe nervos.

Adesea ne frământăm creierul ca să descoperim cauzele problemelor noastre, când tot ce ar trebui să facem ar fi să aruncăm o privire la propriile soluţii găsite la unele probleme din trecut. O firmă prosperă poate afla că vânzările de pe semestrul acesta au scăzut dintr-o dată. De ce? Pentru că programul de reduceri din semestrul anterior i-a făcut pe mulţi cumpărători să acţioneze atunci. Ori un manager nou atacă problema costurilor impuse de menţinerea unor stocuri mari şi le reduce „rezolvând" problema – doar că forţa de muncă de la vânzări acum iroseşte cu 20 de procente mai mult timp

răspunzând plângerilor furioase ale clienţilor care sunt încă în aşteptarea livrărilor întârziate, iar în restul timpului încearcă să convingă potenţialii clienţi că pot avea „orice culoare atâta vreme câtă aceasta este neagră".

Autorităţi poliţieneşti vor recunoaşte cum acţionează regula din punctul lor de vedere: arestarea dealerilor de narcotice de pe Strada 30, nu va duce decât la mutarea centrului criminalităţii pe Strada 40. Sau, şi mai rău, vor afla că un nou val de crime legate de narcotice a copleşit oraşul ca rezultat al interceptării unui mare transport de narcotice de către FBI – ceea ce a redus disponibilul de droguri, a ridicat preţurile şi a cauzat creşterea criminalităţii în rândul dependenţilor disperaţi să îşi menţină obiceiul.

Soluţiile care practic doar duc problemele dintr-o parte în alta a sistemului trec adesea neobservate pentru că, spre deosebire de vânzătorul de covoare, cei care „rezolvă" prima problemă sunt alţii decât cei care moştenesc noua problemă.

2. Cu cât împingi mai tare, cu atât mai tare te respinge sistemul.

În opera lui George Orwell „Ferma animalelor", calul Boxer avea acelaşi răspuns la orice situaţie dificilă: „Voi munci mai din greu", spunea el. La început, sârguinţa lui bine intenţionată a inspirat pe toată lumea, dar, treptat, munca lui asiduă a început să aibă efecte nedorite în moduri subtile. Cu cât lucra mai mult, cu atât mai multă muncă era de făcut. Ceea ce el nu ştia era că porcii care se ocupau de fermă îi manipulau pe toţi pentru a creşte propriul profit. Sârguinţa inspirată de Boxer îi împiedica pe ceilalţi să observe ce făceau porcii[3]. Gândirea sistemică numeşte acest fenomen „feedback compensativ": când intevenţiile bine intenţionate atrag răspunsuri care compensează beneficiile intervenţiei. Toţi ştim ce înseamnă să ai de-a face cu un feedback compensativ: cu cât împingi mai tare, cu atât mai tare sistemul te respinge; cu cât depui mai mult efort pentru a îmbunătăţi lucrurile, cu atât mai mult efort pare că ţi se cere.

Exemple de feedback compensativ sunt nenumărate. Multe dintre intervenţiile guvernamentale bine intenţionate au căzut pradă feedbackului compensativ. În anii '60 existau programe masive de construire a caselor pentru cei cu venituri mici şi de îmbunătăţire

a aptitudinilor profesionale a locuitorilor micilor oraşe părăginite din Statele Unite. Multe din aceste orăşele o duceau şi mai rău în anii '70, în ciuda ajutoarelor acordate de către guvern. De ce? Un motiv a fost că mulţi oameni cu venituri mici au migrat dinspre localităţile care nu primeau acel sprijin guvernamental spre cele care primeau. Până la urmă, noile unităţi de locuinţe au devenit supraaglomerate, iar programele de formare s-au trezit copleşite de cereri. În tot acest timp, sistemul de taxe orăşeneşti s-a tot distrus, lăsând şi mai mulţi oameni prinşi în capcana zonelor de depresie economică.

Asemenea procese de feedback compensativ au existat şi în cazul ajutorului acordat industriei alimentare şi agriculturii din ţările în curs de dezvoltare. Mai multă mâncare disponibilă a fost „compensată" de reducerea numărului de morţi prin malnutriţie, ceea ce a dus la creşterea populaţiei şi, în final, la şi mai multă malnutriţie.

În acelaşi mod, eforturile periodice de a corecta dezechilibrul comercial al Statelor Unite lăsând să scadă valoarea dolarului sunt adesea contracarate de eforturile competitorilor străini care scad preţul produselor lor în acelaşi timp (în ţările a căror monedă este dependentă de dolar, preţurile se ajustează automat). Eforturile puterilor străine de a suprima luptătorii facţiunilor indigene duc adesea la creşterea încrederii în legitimitatea cauzelor susţinute de acestea şi, automat, la o şi mai mare rezistenţă.

Multe companii experimentează feedback-ul compensativ atunci când unul dintre produsele lor începe dintr-o dată să îşi piardă din atractivitate. Forţează piaţa cu şi mai agresive campanii de marketing, doar asta a mers întotdeauna în trecut, nu-i aşa? Cheltuiesc şi mai mult pe publicitate şi scad preţul; metodele acestea pot atrage din nou clienţi, pentru un timp, dar scot şi o grămadă de bani din bugetul companiei, aşa că se cam reduce din profit. Calitatea prestaţiei (poate viteza de livrare sau poate chiar calitatea produsului) începe să scadă. Pe termen lung, cu cât mai fervente sunt campaniile de marketing, cu atât se pierd mai mulţi clienţi.

Feedback-ul compensativ nu acţionează doar în sistemele mari – şi aici am multe exemple personale. Luaţi, de exemplu, o persoană care încearcă să se lase de fumat şi începe să ia în greutate; suferă

pentru că nu mai arată bine aşa că începe să fumeze iar pentru a se elibera de stres. Sau exemplul mamei protectoare care vrea atât de mult ca fiul ei să se înţeleagă bine cu colegii încât se bagă mereu să îi rezolve problemele şi sfârşeşte având un copil care nu este în stare să rezolve de unul singur o neînţelegere. Sau noua venită plină de entuziasm care este atât de dornică să se integreze că nu răspunde la criticile subtile legate de munca ei şi sfârşeşte prin a fi plină de amărăciune şi etichetată ca o „persoană cu care este greu să lucrezi".

Să forţezi nota, fie printr-o intervenţie agresivă, fie printr-o abţinere stresantă de la urmarea unor tendinţe naturale, este obositor. Şi totuşi, ca şi indivizi sau organizaţii, nu numai că ne lăsăm atraşi în capcana feedbackului compensativ, dar adesea glorificăm suferinţa rezultată. Când eforturile noastre iniţiale eşuează în a produce îmbunătăţiri de durată, forţăm şi mai tare – convinşi, ca şi calul Boxer, că munca din ce în ce mai asiduă ne va ajuta să învingem toate obstacolele şi rămânând orbi la modul în care noi înşine contribuim la aceste obstacole.

3. Comportamentul se îmbunătăţeşte înainte de a se înrăutăţi

Intervenţiile cu efecte pozitive minime ar fi mult mai puţin atrăgătoare dacă nu ar avea unele rezultate pe termen scurt. Şomerii sunt instruiţi în noi meserii. Numărul de copii înfometaţi scade, comenzile amânate sunt onorate. Încetăm să mai fumăm, reducem stresul copilului nostru şi evităm confruntarea cu un nou coleg de lucru. Feedback-ul compensativ implică adesea o „întârziere", o perioadă de decalaj între beneficiul pe termen scurt şi dezavantajul pe termen lung. Ziarul *The New Yorker* a publicat mai demult o caricatură în care un om stând în fotoliu şi împingând cu piciorul prima piesă dintr-un domino imens care-l blochează ameninţător dinspre stânga îşi spune lui însuşi: „În sfârşit, mă pot relaxa". Desigur, nu vede că lanţul de piese continuă în spatele lui şi până la urmă va fi lovit din partea dreaptă.

„Mai binele dinaintea mai răului" ca răspuns la intervenţiile de management este ceea ce face ca luarea de decizii politice să fie atât de contraproductivă. Prin „luarea de decizii politice", înţeleg situaţiile în care alţi factori decât meritele intrinsece ale posibilelor variante de acţiune cântăresc în luarea deciziilor –

factori precum consolidarea propriei puteri, „să arăţi bine“ sau „să îi faci pe plac şefului“. În sistemele umane complexe există întotdeauna multe moduri de a face ca lucrurile să arate bine pe termen scurt. Abia în timp feedback-ul compensativ apare să vă bântuie.

Cuvintele cheie sunt „abia în timp“. Întârzierea, de exemplu cea din cazul lanţului pieselor de domino, explică de ce problemele sistemice sunt atât de greu de recunoscut. O soluţie obişnuită vă face să vă simţiţi grozav, pentru că vindecă „din prima“ simptomele. Asta da, îmbunătăţire; sau poate că problema chiar dispare! Abia după doi, trei sau patru ani se poate ca problema să revină sau o alta şi mai dificilă să apară. Până atunci, dat fiind faptul că cei mai mulţi oameni îşi schimbă locul de muncă frecvent, altcineva ar putea ocupa acel scaun.

4. Modul uşor de a ieşi dintr-o situaţie duce adesea la aceeaşi situaţie

Într-o variantă modernă a unei poveşti sufiste, un trecător vede un beţiv stând „în patru labe“ sub o lampă de pe stradă. Se oferă să-l ajute şi descoperă că beţivul îşi caută cheile casei. După câteva minute, trecătorul întreabă: „Unde le-ai scăpat?“. Beţivul răspunde că le-a scăpat în faţa uşii lui. „Atunci de ce le căutaţi aici?“, întreabă trecătorul. „Pentru că nu este lumină lângă uşa mea“, răspunde beţivul.

Ni se pare uşor să aplicăm problemelor soluţii familiare, raportându-ne la ceea ce ştim cel mai bine. Uneori cheile sunt într-adevăr sub lampă, dar de cele mai multe ori ele se află undeva, în întuneric. Pâna la urmă, dacă soluţia *ar fi fost* uşor de văzut pentru toată lumea sau clară tuturor, probabil că ar fi fost găsită deja. Să tot aplicăm soluţiile familiare, în timp ce problemele fundamentale persistă sau se înrăutăţesc, reprezintă un indicator sigur al gândirii nesistemice – ceea ce numim noi de obicei sindromul „ceea ce ne trebuie aici este un ciocan mai mare“.

5. Leacul poate fi mai rău decât boala

Uneori soluţia uşoară sau cea bine cunoscută nu este doar ineficientă; uneori devine obişnuinţă proastă şi este periculoasă. Alcoolismul, spre exemplu, poate începe ca şi simplă ocazie de

socializare – o soluţie la problema lipsei de încredere în sine sau la problema stresului datorat muncii. Treptat, leacul devine mai rău ca boala şi, pe lângă că generează noi probleme, cele iniţiale, ca încrederea în sine şi stresul, vor cunoaşte înrăutăţiri.

Cea mai dureroasă consecinţă pe termen lung a aplicării unei soluţii nesistemice este nevoia crescândă de acea soluţie. De aceea intervenţii guvernamentale prost concepute nu sunt doar ineficiente, dar devin „dependenţe", în sensul alimentării unei dependenţe crescânde şi în sensul scăderii abilităţii factorilor locali de a rezolva propriile probleme. Fenomenul îmbunătăţirii pe termen scurt care duce la dependenţă pe termen lung este atât de obişnuit, că şi-a căpătat propriul nume printre adepţii gândirii sistemice – se numeşte „transferarea poverii pe umerii celui ce intervine". Cel care intervine poate fi guvernul federal care sare în ajutorul oraşelor, agenţiile de distribuire a hranei sau programele de binefacere. Toate „ajută" un sistem gazdă doar pentru a-l lăsa şi mai slab decât înainte de intervenţie şi într-o şi mai mare nevoie de ajutor.

Găsirea de exemple de transferare a poverii către cel care intervine este, după cum afirmă naturalista şi scriitoarea Donella Meadows, „un lucru uşor şi amuzant şi uneori oribil"[4] şi nu se limitează la nivel guvernamental. Am transformat povara unor simple calcule matematice în dependenţă de un calculator de buzunar. „Scăpăm" de grija familiei extinse şi transferăm răspunderea îngrijirii bătrânilor pe umerii centrelor de asistenţă. În oraşe, trecem povara diversităţii arhitectonice pe umerii proiectelor imobiliare. Războiul rece a trecut responsabilitatea păcii de pe umerii negociatorilor pe cei ai forţelor armate, întărind astfel armata şi industria aferentă. În afaceri, putem transfera povara pe umerii consultanţilor şi altor astfel de „ajutoare" care fac companiile dependente de ele, în loc să formeze managerii companiilor-client ca să rezolve ei înşişi problemele. De-a lungul timpului, puterea celui ce intervine creşte – fie că este puterea unui drog asupra unei persoane sau creşterea bugetului armatei în pofida situaţiei economice, mărimea sau influenţa agenţiilor străine de intervenţie sau bugetul organizaţiilor de „într-ajutorare".

Structurile de tip „transferul poverii" arată că orice soluţie pe termen lung trebuie, conform spuselor lui Meadows, „să întărească

efectiv capacitatea sistemului de a-şi susţine propriile-i poveri". Uneori acest lucru este dificil; alteori este surprinzător de uşor. Un manager care a transferat povara problemelor de personal pe umerii unui specialist în Resurse Umane poate descoperi că cel mai greu lucru este să preia din nou această sarcină; dar dacă îţi asumi răspunderea, a învăţa cum să lucrezi cu oamenii rămâne doar o chestiune de timp şi angajament.

6. *Mai repede înseamnă, de fapt, mai încet*

Şi aceasta este tot o poveste veche: broasca ţestoasă poate că este înceată, dar câştigă cursa. Pentru cei mai mulţi oameni de afaceri americani cea mai bună rată de creştere este repede, mai repede, cel mai repede. Totuşi, în realitate, toate sistemele naturale, de la ecosisteme la animale şi organizaţii, au rate de creştere optime intrinseci lor. Rata optimă este mult mai mică decât cea mai rapidă rată de creştere. Când creşterea devine excesivă – aşa cum se întâmplă la cancer – sistemul însuşi va căuta să compensese prin încetinire, chiar cu riscul ameninţării supravieţuirii organizaţiei. Povestea companiei aeriene People Express ne oferă un exemplu bun despre cum ideea de „mai repede" poate duce la „mai încet" – sau chiar la oprire totală – pe termen lung.

Observând aceste caracteristici ale sistemelor complexe, bine-cunoscutul biolog şi eseist Lewis Thomas spunea: „Când te ocupi de un sistem social complex precum un centru urban sau un hamster, dacă există lucruri de care nu eşti mulţumit sau eşti dornic să le repari, nu poţi să intervii pur şi simplu şi să te apuci de reparat cu mari şanse să fii cu adevărat de ajutor. Aceasta este una dintre cele mai dureroase descoperiri ale secolului nostru"[5].

Când managerii ajung să înţeleagă pentru prima dată cum au operat aceste principii ale sistemelor contracarând multe dintre intervenţiile lor preferate, pot fi descurajaţi şi demoralizaţi. Principiile sistemelor pot deveni chiar şi scuze pentru lipsa de acţiune – scuze pentru a nu face nimic în loc de a face ceva care s-ar putea dovedi un eşec sau chiar ar putea înrăutăţi lucrurile. Acesta este un caz clasic în care insuficienţa cunoştinţelor poate deveni un lucru periculos. Cât despre implicaţiile reale ale perspectivei sistemice, acestea nu se referă la lipsa de acţiune, ci

la un nou tip de acţiune bazat pe un nou mod de gândire: gândirea sistemică. Aceasta este deopotrivă mai provocatoare *şi* mai promiţătoare decât modul nostru normal de a trata problemele.

7. Cauza şi efectul nu sunt foarte apropiate în timp şi spaţiu

Toate problemele de mai sus scot în evidenţă o caracteristică fundamentală a sistemelor umane complexe: cauza şi efectul nu sunt apropiate în timp şi spaţiu. Prin „efecte", înţeleg simptomele evidente care indică existenţa unor probleme – abuzul de droguri, şomajul, copii care mor de foame, comenzi în scădere şi scăderea bruscă a profitului. Prin „cauză", înţeleg acea interacţiune din interiorul sistemului care este responsabilă în cea mai mare măsură de apariţia simptomelor, şi care, dacă este recunoscută, poate conduce la schimbări care produc îmbunătăţiri de lungă durată. De ce reprezintă aceasta o problemă? Pentru că cei mai mulţi dintre noi presupun, în cele mai multe cazuri, că aceste cauze şi efecte *sunt* apropiate în timp şi spaţiu.

Când ne jucăm ca şi copii, problemele nu sunt niciodată departe de soluţiile lor – cel puţin atâta vreme cât ne restrângem acţiunea la un grup de jucării. Ani mai târziu, ca şi manageri, avem tendinţa să credem că lumea funcţionează în acelaşi mod. Dacă există o problemă la linia de producţie, căutăm soluţia în producţie. Dacă agenţii de vânzări nu îşi pot atinge ţintele, ne gândim că este nevoie de noi bonusuri pentru agenţii de vânzări sau de promoţii. Dacă nu sunt condiţii bune de locuit, construim mai multe case. Dacă mâncarea nu este adecvată, soluţia este mai multă mâncare.

Aşa cum au descoperit în final jucătorii din jocul berii din capitolul al treilea, rădăcinile tuturor dificultăţilor nu sunt nici problemele recalcitrante, nici adversarii înrăiţi, ci suntem noi înşine. Există o fundamentală nepotrivire între natura realităţii din sistemele complexe şi modurile noastre predominante de a percepe realitatea. Primul pas în corectarea acestei nepotriviri este să renunţăm la ideea că efectul şi cauza sunt apropiate în timp şi spaţiu.

8. *Mici schimbări pot produce rezultate mari, dar zonele în care se poate acţiona cu efort minim şi efect maxim sunt adesea cel mai puţin vizibile*

Unii au numit gândirea sistemică „noua ştiinţă descurajatoare" pentru că ne învaţă că cele mai evidente soluţii nu funcţionează – în cel mai bun caz, îmbunătăţesc câte ceva pe termen scurt, doar ca să înrăutăţească lucrurile şi mai mult pe termen lung. Dar mai este o faţă a acestei poveşti: gândirea sistemică ne arată că acţiuni mici, dar corect focalizate pot, uneori, să producă importante şi longevive îmbunătăţiri dacă sunt făcute la locul potrivit. Adepţii gândirii sistemice numesc acest concept „efect de levier".

Tratarea unei probleme dificile devine adesea o chestiune de a vedea unde se poate acţiona pentru a obţine efectul de levier, care este schimbarea-levier ce ar putea duce (cu efort minim) la o îmbunătăţire semnificativă şi de durată.

Singura problemă este că aceste schimbări cu capacitate mare de valorificare a efortului sunt cel mai adesea cele mai *neevidente* pentru cei mai mulţi participanţi la sistem. Schimbările levier nu sunt „apropiate în timp şi spaţiu" de simptomele evidente ale problemelor. Şi tocmai acest lucru face viaţa mai interesantă.

Buckminster Fuller a găsit o minunată ilustrare a acestui principiu al levierului: suprafaţa de compensare de pe cârma unei nave. Această suprafaţă de compensare este „o cârmă pentru cârma" unei nave. Este doar cât o părticică din mărimea cârmei. Rolul ei este să uşureze răsucirea cârmei, ceea ce face mai uşoară manevrarea navei. Cu cât nava este mai mare, cu atât mai importantă este această mică piesă, pentru că o cantitate mult mai mare de apă se află în jurul cârmei şi poate îngreuna schimbarea direcţiei navei. Dar ce face ca această suprafaţă de compensare să fie o atât de minunată metaforă pentru principiul levierului nu este doar eficienţa ei, ci mai degrabă lipsei de vizibilitate. Dacă nu aţi şti nimic despre hidrodinamică şi aţi vedea un petrolier străbătând mările, unde aţi acţiona dacă aţi vrea ca acesta să o ia la stânga? Probabil că v-aţi duce în faţă, la prora şi aţi încerca să împingeţi nava spre stânga. Aveţi idee de câtă forţă este nevoie să întorci un petrolier, care merge cu cincisprezece noduri, prin schimbarea direcţiei prorei? Secretul stă în a merge la pupa şi a împinge coada navei spre dreapta, astfel încât partea din faţă să se întoarcă spre stânga. Acesta,

desigur, este rolul cârmei. Dar în ce direcţie se întoarce cârma ca pupa să se întoarcă spre dreapta? Ei bine, spre stânga.

Vedeţi dumneavoastră, vasele se întorc pentru că partea lor din spate este „absorbită" de apa din jur. Cârma, fiind învârtită în apa care vine spre ea, comprimă fluxul de apă şi creează o presiune diferenţială. Presiunea aceasta împinge pupa în direcţia opusă celei în care este învârtită cârma. Acest lucru se întâmplă exact la fel şi la un avion: aripile avionului creează o presiune diferenţială şi avionul este „absorbit" în sus.

Micuţa suprafaţă de compensare – acest mic dispozitiv ce are un efect enorm asupra imensului vas – are acelaşi efect asupra cârmei: când este întoarsă spre o parte sau spre alta, fluxul de apă se comprimă în jurul cârmei şi creează o mică presiune diferenţială care „absoarbe" cârma în direcţia dorită. Deci, dacă doriţi să învârtiţi cârma către stânga, în ce direcţie întoarceţi micul dispozitiv? Normal, către dreapta.

Întregul sistem – vasul, cârma şi suprafaţa de compensare – este proiectat minunat conform principiului levierului. Totuşi, funcţionarea lui este neevidentă dacă nu înţelegi forţele hidrodinamice.

În acelaşi fel funcţionează principiul levierului şi în sistemele umane: micile schimbări cu rezultate mari rămân neevidente *până când* nu înţelegem forţele în acţiune în acele sisteme.

Nu există reguli simple pentru a găsi schimbările-levier, dar există moduri de gândire care fac acest lucru mai probabil. A învăţa să vezi structurile profunde mai degrabă decât evenimentele este un punct de plecare; fiecare dintre arhetipurile sistemelor despre care vom vorbi mai târziu sugerează zone de schimbări cu efet de levier mai mare sau mai mic.

Să gândeşti în termenii unor procese de schimbare mai degrabă decât în cei ai unor schimbări instantanee este un alt punct de plecare.

9. Îţi poţi păstra prăjitura şi o şi poţi mânca, dar nu ambele deodată

Uneori, dilemele cele mai întortocheate, văzute din punct de vedere sistemic, nu sunt deloc dileme. Sunt artefactele unor *idei* instantanee mai degrabă decât rezultatele unui *proces* de gândire şi apar într-o lumină cu totul nouă odată ce începi să gândeşti în mod conştient în termenii unor schimbări pe termen lung.

Timp de ani de zile, de exemplu, producătorii americani au crezut că aveau de ales între preţuri mici şi calitate mare. „Calitate mai bună a produselor înseamnă mai mulţi bani cheltuiţi pentru producerea lor", se gândeau ei. „Durează mai mult să le asamblezi, necesită materiale şi componente mai scumpe şi necesită controale mai amănunţite asupra calităţii". Ceea ce nu luau ei în consideraţie erau toate acele metode care fac ca, în timp, creşterea calităţii şi scăderea preţului să poată merge mână în mână. Ce nu luau în consideraţie era modul în care micile îmbunătăţiri fundamentale ale procesului muncii pot elimina refacerea produselor şi indirect, prezenţa inspectorilor de calitate, pot reduce nemulţumirile consumatorilor, costurile de asigurare a garanţiei produselor, creşte loialitatea clienţilor şi puteau asigura reducerea costurilor de promovare şi vânzare. Nu şi-au dat seama că îşi pot atinge ambele ţeluri, dacă sunt dispuşi să lase în aşteptare o vreme unul dintre ele în timp ce se ocupă de celălalt. Investirea de timp şi bani pentru dezvoltarea unor noi abilităţi şi metode de asamblare, inclusiv metode noi de a implica pe toată lumea în îmbunătăţirea calităţii, reprezintă un „cost" plătit în avans. Calitatea şi costurile vor creşte deopotrivă în lunile imediat următoare: deşi unele economii (din reducerea timpului necesar refacerii produselor, de exemplu) pot fi evidente destul de rapid, întreaga măsură a economiei se va vedea abia peste ani.

Multe dileme aparente – precum controlul central versus cel local, sau personal fericit şi devotat versus costuri competitive ale forţei de muncă, sau recompensarea selectivă versus a face pe fiecare în parte să se simtă apreciat – sunt produse ale gândirii statice. Acestea apar doar ca alegeri rigide de tip „ori... ori", pentru că ne gândim doar la ce poate fi posibil într-un anumit moment. Dacă luăm în consideraţie luna următoare, poate să fie adevărat că putem alege ori una, ori alta, dar adevărata creştere vine din a vedea cum se pot îmbunătăţi amândouă de-a lungul timpului[6].

10. Dacă împarţi un elefant în două părţi nu obţii doi elefanţi mai mici

Sistemele vii au integritate. Caracteristicile lor depind de întreg. Acelaşi lucru este adevărat şi pentru organizaţii: pentru a

înţelege cele mai provocatoare aspecte manageriale trebuie văzut întreg sistemul care generează aceste aspecte.

O altă poveste sufistă ilustrează această lege. Trei oameni orbi întâlniră un elefant şi fiecare şi-a strigat cu voce tare constatările. „Este o chestie mare şi aspră, largă şi întinsă, ca un covor", zise primul, prinzând urechea. Al doilea, ţinând trompa, zise: „Eu ştiu adevărul. Este un tub drept şi scorburos". Al treilea, atingând un picior din faţă, zise: „Este puternic şi ferm, ca un stâlp". Sunt aceşti trei orbi diferiţi în vreun fel de managerii din marketing, producţie sau cercetări din cele mai multe companii? Fiecare pare că înţelege clar problemele, dar nimeni nu vede cum procedurile propriului departament interacţionează cu procedurile celorlalte. Interesant cum povestea sufistă conclude cu observaţia că: „Datorită modalităţilor lor de cunoaştere, cei trei oameni nu vor ajunge niciodată să cunoască un elefant".

Dar să priveşti „elefanţii în întregime" nu înseamnă că toate aspectele organizaţiei pot fi înţelese doar privind întrega organizaţie. Unele aspecte *pot* fi înţelese doar dacă analizezi cum interacţionează funcţiuni majore precum producţia, marketingul şi cercetările. Sunt şi rezultate care apar ca urmare a acţiunilor unor forţe critice sistemice doar în cadrul unor anumite zone funcţionale. Uneori, dinamica unei întregi industrii trebuie luată în calcul. Principiul de bază, numit şi „principiul delimitărilor din sistem", este că mai ales interacţiunile trebuie examinate pentru că sunt mai importante decât aspectele la îndemână, *indiferent* de delimitările din cadrul organizaţiei.

Ce face ca acest principiu să fie dificil de aplicat este că modul în care sunt concepute organizaţiile împiedică oamenii să vadă importanţa interacţiunilor. Un mod evident prin care se face asta este prin impunerea unei divizări interne, rigide, ceea ce împiedică schimbul de informaţii între departamente. Un altul este de a lăsa problemele nerezolvate, ca altcineva să le rezolve pentru noi. Multe oraşe europene au evitat problemele criminalităţii apărându-se de sărăcia şi neputinţa care afectează chiar în inima lor atâtea oraşe americane forţându-se să menţină zone urbane sănătoase. Un mod în care au făcut asta a fost să menţină adevărate „bariere verzi" în jurul oraşului, zone care să descurajeze creşterea suburbiilor şi înmulţirea navetiştilor care lucrează în oraş, dar îşi au reşedinţa în afara lui. Prin contrast,

multe oraşe americane au încurajat lărgirea suburbiilor, permiţând locuitorilor mai bogaţi să se mute cât mai departe de centrul oraşului şi de problemele lui. (Zone împovărate astăzi de sărăcie, precum Harlem din New York şi Roxbury din Boston au fost iniţial suburbii ale claselor sociale înalte.) Corporaţiile fac acelaşi lucru achiziţionând mereu noi afaceri şi „recoltând" ceea ce produc alţii, în loc să reinvestească în propriile structuri.

Peste tot în lume oamenii continuă să împartă un elefant în două. Dar nu obţii doi elefanţi în acest fel, ci o problemă şi mai complicată pentru care nu poţi găsi niciun punct de sprijin pentru o schimbare-levier, deoarece un astfel de punct de sprijin se găseşte doar în interacţiunile care nu pot fi văzute dacă te uiţi doar la bucăţica pe care o ţii.

11. Nu poate fi nimeni acuzat

Toţi avem tendinţa să dăm vina pe alţii – pe competitori, pe presă, pe capriciile pieţei sau pe guvern – pentru problemele noastre. Gândirea sistemică ne arată că nu există cineva „din afară": şi dumneavoastră ca şi toţi ceilalţi sunteţi parte ale aceluiaşi sistem. Vindecarea se află în relaţia dumneavoastră cu „inamicul".

5

—

O SCHIMBARE DE MENTALITATE

A VEDEA LUMEA ÎNTR-UN NOU MOD

Există în noi toţi ceva care adoră să pună la un loc piesele unui puzzle, care adoră să vadă întregul ivindu-se din suma părţilor. Frumuseţea unei persoane, a unei flori sau a unei poezii stă în a le vedea în întregime. Este interesant că *whole* şi *health*, respectiv *întreg* şi *sănătate*, vin din aceeaşi rădăcină, *hal* în engleza veche. Nu ar trebui să fie deloc surprinzător că nesănătatea lumii de azi este direct proporţională cu incapacitatea noastră de a o vedea ca un întreg.

Gândirea sistemică este disciplina de a vedea întregul. Este un cadru în care se dezvoltă abilitatea de a vedea interrelaţionările mai degrabă decât lucrurile luate separat, de a vedea tiparele schimbării mai degrabă decât „instantanee" statice. Este un set de principii generale, toate distilate de-a lungul secolului douăzeci din domenii foarte diverse precum ştiinţele fizice şi sociale, ingineria şi managementul. Este în acelaşi timp şi un set de instrumente specifice şi tehnici cu originea în două arii: în conceptul de „feedback" din cibernetică şi în teoria ingineriei „servomecanismelor" datând din secolul nouăsprezece. În ultimii treizeci de ani, aceste instrumente au fost puse în aplicare pentru

a ne ajuta să înţelegem o gamă largă de sisteme corporatiste, urbane, regionale, economice, politice, ecologice şi chiar fiziologice[1]. Gândirea sistemică este o formă de sensibilizare faţă de subtila interconectivitate care dă unui sistem viu caracterul unic.

Astăzi, gândirea sistemică este necesară mai mult ca oricând pentru că suntem tot mai copleşiţi de complexitate. Probabil că, pentru prima oară în istorie, omenirea are capacitatea de a crea mult mai multă informaţie decât poate o persoană să absoarbă, de a favoriza mult mai multă interdependenţă decât poate mânui cineva şi de a accelera schimbarea până la un ritm cu care nimeni nu mai poate să ţină pasul. Nivelul de complexitate este fără precedent. Peste tot în jurul nostru sunt exemple de „colapsuri ale sistemelor" – probleme precum încălzirea globală, schimbarea climei, comerţul internaţional cu droguri şi deficitul comercial şi bugetar al SUA –, de probleme care nu au o simplă cauză locală. În acelaşi fel, organizaţiile eşuează, în ciuda inteligenţei unor indivizi şi a produselor inovatoare, pentru că nu au capacitatea să reunească diversele lor funcţii şi talente într-un întreg productiv.

Complexitatea poate foarte uşor să ne submineze încrederea şi responsabilitatea şi să ajungem la bine ştiutele refrene. „Este prea complex pentru mine" sau „Eu ce pot să fac? Ăsta-i sistemul". Gândirea sistemică reprezintă antidotul acelui sentiment de neputinţă pe care mulţi îl trăiesc de când am intrat în „epoca interdependenţei". Gândirea sistemică reprezintă, de asemenea, o disciplină care ne ajută să vedem „structurile" din spatele sistemelor complexe şi să discernem schimbările-levier de cele nesemnificative. Altfel spus, dacă vedem întregul învăţăm cum să avem grijă de sănătatea lui. Ca să putem face acest lucru, gândirea sistemică ne oferă un limbaj care începe de la restructurarea modului nostru de gândire.

Numesc gândirea sistemică a cincea disciplină pentru că este, la nivel conceptual, piatra de temelie a disciplinelor de învăţare din această carte. Toate sunt legate de schimbarea modului de gândire de la a percepe părţi, la a percepe întregul, de la a vedea oamenii ca pe nişte neajutoraţi care reacţionează la ceea ce se întâmplă, la a-i vedea ca pe nişte participanţi activi la modelarea realităţii în care trăiesc, de la reacţionarea faţă de prezent, la crearea viitorului. Fără gândirea sistemică, nu există nici

motivaţia, nici semnificaţia pentru a integra disciplinele de învăţare odată ce începi să le pui în practică. Ca a cincea disciplină, gândirea sistemică reprezintă piatra de temelie a modului în care organizaţiile care învaţă gândesc despre propria lor lume.

Prima ediţie a cărţii *A cincea disciplină* includea o analiză a „celui mai pregnant exemplu" a nevoii de gândire sistemică de la vremea aceea, cursa înarmărilor dintre S.U.A. şi U.R.S.S., „o cursă pentru a vedea cine poate ajunge mai repede acolo unde nimeni nu vrea să ajungă". Am scris că această „cursă" tragică „a stors economia S.U.A. şi a devastat economia sovietică", şi am comentat la sfârşit că lucrurile nu s-ar schimba decât atunci când unul dintre antagonişti va concluziona că nu mai este „dispus să joace". În mod ironic, la un an de când am scris acest lucru, colapsul Uniunii Sovietice a adus tragica cursă a înarmării dintre S.U.A. şi U.R.S.S la un sfârşit brusc. Dar astăzi, S.U.A. şi o mare parte a lumii se află prinsă într-o altă cursă care pare să se îndrepte spre un loc în care nimeni nu vrea să ajungă, aşa-numitul „război împotriva terorismului".

Rădăcinile războiului cu terorismul, ca şi cele ale cursei înarmării dintre S.U.A. şi Uniunea Sovietică, nu stau în ideologiile politice rivale sau în voinţa unei persoane, ci în modul de gândire comun ambelor părţi. Poziţia Statelor Unite ale Americii, de exemplu, a fost guvernată de un punct de vedere care, în mod esenţial, se rezumă la următoarea schemă:

ATACURI TERORISTE → AMENINŢARE LA ADRESA AMERICANILOR → NECESITATEA UNUI RĂSPUNS MILITAR

Părerea teroriştilor despre situaţia lor este cam aceasta:

ACTIVITATEA MILITARĂ S.U.A. → AGRESIVITATE PERCEPUTĂ DIN PARTEA S.U.A. → RECRUŢI TERORIŞTI

Din punctul de vedere al americanilor, reţelele de terorişti precum Al Qaeda au fost agresorii, iar expansiunea militară americană a fost un răspuns defensiv la amenininţări. Din punctul de vedere al teroriştilor, Statele Unite, atât economic cât şi militar, au fost

agresorul, iar creşterea numărului recruţilor stă dovadă că mulţi împărtăşesc această părere.

Dar cele două linii drepte formează un cerc. Cele două puncte de vedere antagoniste, „liniare" sau nesistemice interacţionează pentru a crea „un sistem", un set de variabile care se influenţează una pe cealaltă:

Viziunea sistemică asupra terorismului arată un ciclu de agresiune perpetuu. Statele Unite răspund la *ameninţarea* percepută la adresa americanilor crescând activitatea militară americană, ceea ce sporeşte *agresivitatea percepută din partea S.U.A.*, ceea ce duce la mai mulţi *recruţi teroriştişi* creşte *ameninţarea la adresa Statelor Unite*, ceea ce duce la o *activitate militară sporită a S.U.A.*, ceea ce duce la creşterea *numărului de recruţi teroriştişi*, ceea ce.... Din punct individual de vedere, fiecare parte se concentrează pe ţintele proprii pe termen scurt. Ambele părţi răspund la ameninţările percepute. Dar acţiunile lor sfârşesc prin a crea un pericol în continuă creştere pentru toată lumea. Aici, ca în mai toate sistemele, a face lucrul cel mai evident nu produce rezultatul cel mai evident şi cel mai dorit. Rezultatul pe termen lung al eforturilor fiecărei părţi reprezintă creşterea nesiguranţei pentru toată lumea.

Foarte interesant este faptul că Statele Unite ale Americii nu au reuşit să adopte o viziune cu adevărat sistemică, în ciuda abundenţei „analiştilor sistemelor" care studiază armele şi forţele

teroriştilor folosind tehnologie de ultimă oră, inclusiv complexe simulări computerizate[3]. De ce atunci nu ne-au permis toate aceste instrumente care favorizează înţelegerea complexităţii să scăpăm de ilogicul război împotriva terorismului?

Răspunsul se află în acelaşi motiv pentru care toate instrumentele de previziune şi analiză de afaceri, precum şi elegantele planuri strategice nu reuşesc de obicei să aducă schimbări impresionante în managementul unei afaceri. Acestea sunt create să rezolve tipul de complexitate în care există multe variabile*: complexitatea detaliului. Dar mai există şi un al doilea tip de complexitate.* Al doilea tip este *complexitatea dinamică*, în care legăturile dintre cauză şi efect sunt subtile, iar efectele intervenţiilor apar în timp şi nu sunt evidente. Previziunile convenţionale, planificările şi metodele de analiză nu sunt echipate pentru a trata complexitatea dinamică. Să urmezi un set complex de instrucţiuni de asamblare a unei maşini implică tipul de complexitate a detaliului, şi la fel se întâmplă când faci inventarul într-un mic magazin. Dar niciuna din aceste situaţii nu implică şi o complexitate dinamică.

În momentul în care aceeaşi acţiune are efecte dramatic diferite pe termen scurt şi pe termen lung, vorbim de complexitate dinamică. Atunci când o acţiune are un set de efecte locale şi un alt set de efecte – complet diferite – în altă parte a sistemului, avem de-a face cu complexitatea dinamică. Un giroscop este o maşinărie cu o complexitate dinamică. Dacă apeşi în jos într-o parte, se mişcă spre stânga; dacă apeşi spre stânga, se mişcă în jos. Totuşi, cât de simplu este un giroscop dacă stai să îl compari cu dinamica unei firme, unde durează câteva zile să produci ceva, săptămâni să dezvolţi o nouă strategie de marketing, luni să angajezi şi să formezi oameni noi şi ani să dezvolţi noi produse, să educi talente de management şi să creezi o reputaţie pentru calitate – şi toate aceste procese interacţionează continuu.

Adevăratele schimbări-levier în management pot fi iniţiate doar în baza înţelegerii complexităţii dinamice, nu doar înţelegând complexitatea detaliilor. Asigurarea unui echilibru între creşterea cotelor de piaţă şi extinderea capacităţilor de producţie reprezintă o problemă dinamică. Găsirea celei mai profitabile combinaţii între preţ, calitatea produsului (sau serviciului), design şi disponibilitate astfel încât să obţii o poziţie puternică pe piaţă este o problemă dinamică.

Din nefericire, cele mai multe analize ale sistemelor se concentrează pe complexitatea detaliilor şi nu pe cea dinamică. Simulări cu mii de variabile şi o mulţime de detalii ne pot distrage de la a vedea tipare şi interrelaţionări majore. De fapt, din păcate, pentru mulţi „gândirea sistemică" înseamnă „să lupţi împotriva complexităţii folosind complexitatea", inventând soluţii din ce în ce mai „complexe" (ar trebui să spunem, de fapt, mai „detaliate") care cresc complexitatea problemelor. De fapt, aceasta reprezintă antiteza adevăratei gândiri sistemice.

Războiul împotriva terorismului este, clar, o problemă de complexitate dinamică. Analiza cauzelor şi posibilelor rezolvări necesită observarea interrelaţionărilor, precum cele dintre acţiunile S.U.A. care îşi doreşte să îşi apere siguranţa şi faptul că aceste acţiuni sunt percepute ca agresiuni. Necesită observarea decalajului temporal dintre acţiuni şi consecinţe, precum decalajul dintre deciziile americane de a interveni cu forţe armate şi creşterea numărului de recruţi terorişti. Şi necesită observarea tiparelor schimbării, nu doar observarea instantaneelor, pentru că cea din urmă duce la escaladarea violenţei.

Observarea interrelaţionărilor majore ce se află ascunse în spatele unei probleme duce la înţelegerea unor noi aspecte legate de ceea ce ar putea fi făcut. În cazul războiului împotriva terorismului, ca în orice escaladare dinamică, întrebarea evidentă ce trebuie pusă este: „Poate fi acest cerc vicios parcurs în sens invers?", „Se poate ca războiul împotriva terorismului să fie «deturnat» pentru a se crea un ciclu al securităţii care să se consolideze?". În mod clar, sunt mult mai mulţi factori ai sistemului geopolitic global şi ai celui din Orientul Mijlociu care influenţează acest proces dinamic. Dar orice progres real va fi înregistrat doar dacă se va face o analiză profundă a modului în care oamenii din acea regiune (inclusiv cei care sunt susţinători ai terorismului sau posibili recruţi) percep securitatea şi aspiraţiile lor reale de progres şi dezvoltare. Simpla impunere a unei viziuni externe de progres, mai ales dacă vine din partea unui grup văzut ca agresor în conflict, nu poate reduce ameninţările percepute.

Esenţa disciplinei gândirii sistemice stă în schimbarea modului de gândire, într-o nouă mentalitate:

- observarea interrelaţionărilor mai degrabă decât a lanţurilor liniare de tip cauză-efect, şi
- observarea proceselor în derulare mai degrabă decât a evenimentelor.

Practica gândirii sistemice începe cu înţelegerea unui concept simplu numit „feedback", concept care arată modul în care acţiunile se pot consolida sau se pot contracara (echilibra) unele pe altele. *Ajută la învăţarea recunoaşterii tipurilor de „structuri" care apar iar şi iar*: O cursă a înarmării este un tipar arhetipal pentru escaladarea violenţei şi, în esenţă, nu există nicio diferenţă între reglarea conturilor între două găşti de cartier, dizolvarea unei căsnicii şi lupta publicitară dintre două companii prinse într-un război al preţului pentru cucerirea unei mai mari cote de piaţă. Gândirea sistemică oferă un limbaj mai bogat pentru descrierea unei arii mai largi de interrelaţionări şi tipare ale schimbării. Nu în ultimul rând, *simplifică viaţa* ajutându-ne să vedem tiparele profunde care se află în spatele evenimentelor şi detaliilor.

La început orice limbă pare greu de învăţat. Dar după ce începi să stăpâneşti conceptele de bază, devine mai uşor. Cercetările făcute cu copii mici arată că mulţi învaţă gândirea sistemică foarte rapid şi uşor[4]. Se pare că avem abilităţi latente de gânditori sistemici care nu sunt dezvoltate, ba chiar sunt reprimate de sistemele şcolare care promovează gândirea liniară. Să sperăm că ceea ce urmează ne va ajuta să redescoperim unele dintre aceste abilităţi latente şi să scoatem la iveală gânditorul sistemic care zace în fiecare dintre noi.

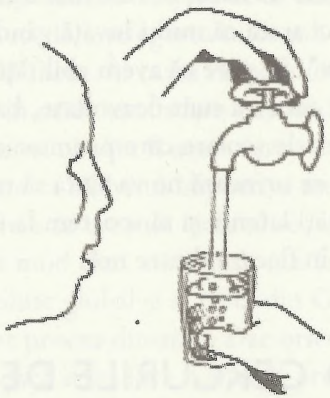
OBSERVÂND CERCURILE DE CAUZALITATE[5]

Realitatea este făcută din cercuri, dar noi vedem linii drepte. Tocmai aici se află începuturile limitării noastre ca gânditori sistemici. Unul dintre motivele acestei fragmentări din gândirea noastră îşi are originea în limba noastră. Limba modelează percepţia. Ce vedem depinde de ceea ce suntem pregătiţi să

vedem. Limbile vestice, cu structura lor subiect-predicat-complement, favorizează o viziune liniară[6]. Dacă dorim să vedem interrelaţionările de la nivelul întregului sistem, avem nevoie de un limbaj al interrelaţionărilor, un limbaj bazat pe cercuri. Fără un astfel de limbaj, modul nostru obişnuit de a vedea lumea produce imagini fragmentate şi acţiuni contraproductive – aşa cum a făcut pentru cei ce iau decizii în războiul împotriva teroriştilor. Un astfel de limbaj este important în înfruntarea unor probleme ce ţin de complexitatea dinamică şi în efectuarea unor alegeri strategice, mai ales atunci când indivizi, echipe şi organizaţii au nevoie să vadă, dincolo de evenimente şi în structura acestora, forţele care modelează schimbarea.

Pentru a ilustra elementele de bază ale noului limbaj, să luăm spre exemplu un sistem simplu: umplerea unui pahar cu apă. Poate gândiţi: „Ăsta nu este un sistem, este prea simplu". Dar mai gândiţi-vă un pic.

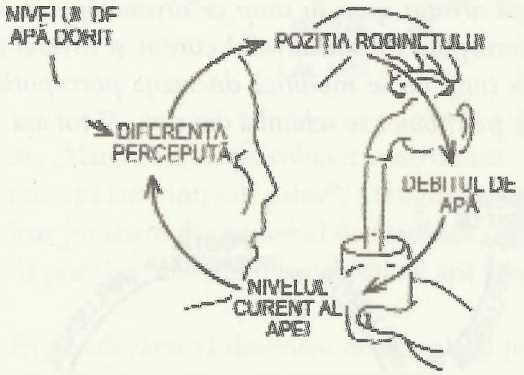
Din punct de vedere liniar, spunem: „Eu umplu un pahar cu apă". Ceea ce are majoritatea dintre noi în cap arată cam ca imaginea următoare:



Dar, de fapt, în timp ce umplem paharul, urmărim cum creşte nivelul apei din pahar. Monitorizăm „diferenţa" dintre nivelul deja atins şi scopul nostru, nivelul de apă dorit. Când apa se apropie de nivelul dorit, ajustăm poziţia robinetului pentru a încetini debitul de apă, până când îl închidem de tot când paharul s-a umplut. De fapt, când umplem un pahar de apă, operăm într-un sistem de reglare a apei care implică cinci variabile: nivelul dorit

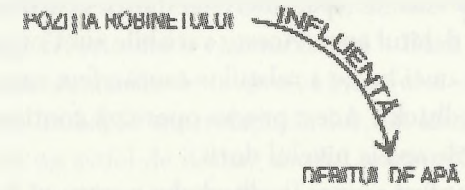
de noi, nivelul atins de apă, diferenţa dintre cele două, poziţia robinetului şi debitul apei. Aceste variabile sunt organizate ciclic sau sub forma unei bucle a relaţiilor cauză-efect care se numeşte „proces de feedback". Acest proces operează continuu pentru a aduce nivelul de apă la nivelul dorit.

Oamenii devin confuzi asupra feedbackului pentru că folosim adesea cuvântul într-un sens oarecum diferit, acela de a aduna păreri asupra unui fapt aflat sub controlul nostru. „Daţi-mi feedback despre decizia luată de producătorul de bere", aţi putea spune. „Ce ziceţi de felul în care m-am ocupat de acest lucru?". În acel context, „feedback pozitiv" înseamnă remarci încurajatoare şi „feedback negativ" înseamnă veşti proaste. Dar, în cazul gândirii sistemice, feedback-ul este un concept mult mai cuprinzător. Înseamnă orice flux reciproc de influenţă. În gândirea sistemică există o axiomă conform căreia orice influenţă este deopotrivă şi *cauză* şi *efect*. Nimic nu este influent într-o singură direcţie.

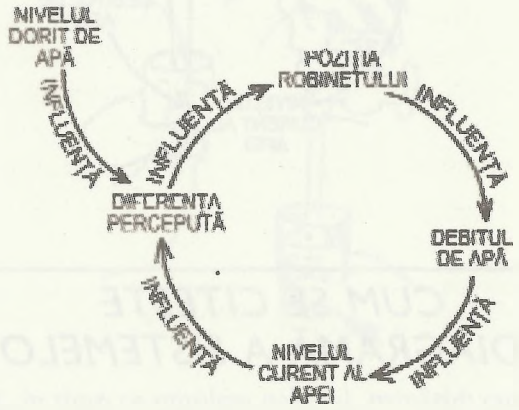


CUM SE CITEŞTE O DIAGRAMĂ A SISTEMELOR

Pentru a vedea realitatea din punct de vedere sistemic trebuie să căutaţi să vedeţi cercurile de influenţă în loc de linii drepte. Acesta este primul pas pentru a scăpa de tiparele reactive care vin inevitabil din gândirea „liniară". Fiecare cerc spune o poveste. Urmărind fluxurile de influenţare, puteţi vedea tiparele care se repetă, iar şi iar, făcând situaţia mai bună sau mai rea.



Din oricare element dintr-o situaţie, puteţi trasa săgeţi care să reprezinte influenţa respectivului asupra altui element.
După cum vedeţi în schemă, săgeata care pleacă de la poziţia robinetului este îndreptată spre debitul de apă. Orice schimbare asupra poziţiei robinetului va schimba debitul de apă. Dar săgeţile nu există niciodată izolate.
Ca să urmăriţi povestea, începeţi de la orice element şi urmăriţi acţiunea desfăşurându-se în cercuri, aşa cum face un trenuleţ pe o şină de jucărie în călătoria-i recurentă. Un loc bun ca să începeţi este acţiunea iniţiată de cel ce ia decizii:
„Stabilesc poziţia robinetului, care ajustează debitul de apă, care schimbă nivelul apei. În timp ce nivelul apei se schimbă, diferenţa percepută (dintre nivelul curent şi nivelul dorit) se schimbă. În timp ce se modifică diferenţa percepută, poziţia mâinii mele pe robinet se schimbă din nou. Şi tot aşa...“



Când citeşti o diagramă circulară de feedback, cea mai importantă abilitate este să vezi povestea pe care o spune această diagramă: modul în care structura creează un anumit tipar comportamental (sau, într-o situaţie complexă, mai multe tipare comportamentale) şi cum acest tipar poate fi

influenţat. Aici povestea este umplerea paharului cu apă şi închiderea treptată a robinetului odată cu umplerea paharului.

Deşi simplu în concept, cercul feedback-ului întoarce pe dos idei înrădăcinate precum cauzalitatea. În limbaj de zi cu zi, când spunem: „Eu umplu paharul cu apă", subînţelegem, fără să ne gândim prea mult la asta, o cauzalitate unidirecţională: „Eu cauzez ridicarea nivelului apei din pahar".

Şi, mai precis: „Mâna mea de pe robinet controlează evoluţia debitului de apă care intră în pahar". Desigur, această afirmaţie descrie doar jumătate din procesul de feedback: legăturile care merg de la poziţia robinetului la debitul de apă şi apoi la nivelul apei.

Dar ar fi la fel de adevărat să descriem doar cealaltă jumătate din proces: „Nivelul apei din pahar îmi controlează mâna".

Ambele afirmaţii sunt la fel de incomplete. O afirmaţie mai completă a cauzalităţii este că intenţia mea de umplere a paharului creează un sistem care devine cauza pentru care apa curge înăuntru atunci când nivelul este redus, apoi se opreşte când paharul este plin. Cu alte cuvinte, structura cauzează comportamentul şi structura este adusă în joc de intenţia mea şi de acţiune. Această distincţie este importantă deoarece limitarea la observarea acţiunilor individuale şi pierderea din vedere a structurii ascunse în spatele acţiunilor, aşa cum am văzut în jocul berii din capitolul 3, stă la baza lipsei noastre de putere în situaţiile complexe.

De fapt, toate afirmaţiile cauzale făcute în limbajul nostru de toate zilele sunt cât se poate de suspecte! Majoritatea sunt înrădăcinate în modul nostru liniar de a vedea lucrurile. Sunt, în cel mai bun caz, doar parţial corecte, orientate inerent spre descrierea unor porţiuni din procese bilaterale, nu spre descrierea întregului proces.

O altă idee răsturnată de perspectiva feedbackului este antropocentrismul, adică tendinţă de a ne vedea pe noi înşine ca fiind centrul tuturor activităţilor. Simpla descriere: „Eu umplu paharul cu apă", sugerează o lume cu actori umani stând la baza activităţii, operând cu o realitate neanimată. *Din perspectiva sistemelor, actorul uman este parte a procesului de feedback, nu stă separat de acesta. Aceasta reprezintă o schimbare profundă a conştiinţei de sine.* Ne permite să vedem modul în care suntem continuu influenţaţi de realitate şi cum noi o influenţăm. Este schimbarea conştiinţei de sine atât de puternic susţinută de ecologişti în apelurile lor, în încercarea de a ne face să ne vedem ca parte din natură, nu ca entităţi separate. Este conştientizarea despre care vorbesc multe dintre cele mai mari sisteme filozofice din lume, ca în următorul exemplu din poemul filozofic *Bhagavad-Gita*.

> Toate acţiunile sunt modelate doar de calităţile naturii. Sinele, orbit de egoism, gândeşte: „Eu sunt făptuitorul"[7].

Mai mult, conceptul de feedback complică problema etică a responsabilităţii. În ce priveşte terorismul, cine este responsabil? Din fiecare punct de vedere liniar, cu siguranţă că

responsabilitatea este de partea cealaltă: „Este acţiunea lor agresivă cea care ne face să răspundem". O viziune liniară sugerează întotdeauna un singur responsabil. Când lucrurile merg prost, fie există acuzele – „el/ea a făcut asta", fie vinovăţia – „eu am făcut asta". La un nivel profund, nu este nicio diferenţă între a acuza şi a te învinovăţi, pentru că ambele apar dintr-o percepţie liniară. Din punct de vedere liniar căutăm mereu pe cineva sau ceva care să fie făcut responsabil. Responsabilitatea poate chiar să fie direcţionată către factori ascunşi în noi înşine. Când fiul meu avea patru ani, spunea: „Stomacul meu nu mă lasă să o mănânc", când refuza vreo legumă. Poate să pară amuzant, dar este aceeaşi redirecţionare a responsabilităţii ca în cazul adultului care spune: „Nevroza mea mă împiedică să am încredere în oameni".

Pe măsură ce ajungem să înţelegem şi să folosim corect gândirea sistemică, renunţăm la a presupune că există un factor sau un individ responsabil. Perspectiva feedbackului ne sugerează că *toţi împart responsabilitatea pentru problemele generate de un sistem*. Acest lucru nu înseamnă neapărat că fiecare individ implicat în sistem poate exercita aceeaşi influenţă în schimbarea sistemului.

Dar implică faptul că asidua noastră căutare a unui ţap ispăşitor – o distracţie deosebit de ispititoare în culturile individualiste precum cea a Statelor Unite ale Americii – ne duce pe un drum înfundat.

Nu în ultimul rând, conceptul de feedback ne ajută să depăşim limitările limbajului nostru. Când încercăm să descriem în cuvinte chiar şi un sistem simplu, precum umplerea paharului cu apă, sună destul de ciudat: „Când umplu paharul cu apă, există un proces de feedback care este cauza că eu ajustez poziţia robinetului, care ajustează debitul de apă şi dă un răspuns prin schimbarea poziţiei apei. Scopul procesului este să facă nivelul apei să crească până la nivelul dorit de mine". Tocmai de aceea este necesar un nou limbaj pentru descrierea sistemelor. Dacă este atât de greu să descrii un sistem atât de simplu precum umplerea unui pahar cu apă, *imaginaţi-vă dificultatea pe care o avem în descrierea în limbajul de zi cu zi a multiplelor procese de feedback dintr-o organizaţie*.

Toate acestea presupun noi obişnuinţe. Suntem blocaţi de o limbă liniară când încercăm să ne descriem experienţele. Afirmaţiile

simple despre cauzalitate şi responsabilitate ni se par comfortabile şi cunoscute. Nu este vorba că ar trebui să renunţăm la ele, cum nu poate fi vorba că renunţi la limba maternă atunci când înveţi o limbă străină. Există multe situaţii în care simple descrieri liniare sunt suficiente şi a analiza procesele de feedback ar fi o pierdere de timp. Dar nu şi atunci când avem de-a face cu probleme de complexitate dinamică.

FEEDBACK-UL DE CONSOLIDARE ŞI DE ECHILIBRARE ŞI ÎNTÂRZIERILE: PĂRŢI CONSTITUTIVE ALE GÂNDIRII SISTEMICE

Există două tipuri distincte de procese de feedback: consolidarea şi echilibrarea. *Consolidarea* (sau amplificarea) este motorul dezvoltării. Oricând te afli într-o situaţie în care lucrurile iau amploare, poţi fi sigur că feedback-ul de consolidare acţionează. Feedback-ul de consolidare poate genera, de asemenea, declin accelerat – un tip de declin în care părţi mici se amplifică una pe alta şi se acumulează în părţi mai mari şi mai mari, precum scăderea activelor bancare când este o stare de panică financiară.

Echilibrarea (sau stabilizarea) operează oriunde găsim un comportament orientat spre ţeluri. Dacă ţelul este să nu se producă nicio mişcare, feedback-ul de echilibrare va acţiona ca mod de frânare, ca la o maşină. Dacă ţelul este de mişcare cu şaizeci de kilometri la oră, atunci feedback-ul de echilibrare va fi cauza pentru care acceleraţi până la şaizeci, dar nu mai mult. Ţelul poate fi o ţintă clară, ca atunci când o firmă caută să obţină o anumită cotă de piaţă, sau poate fi implicit, precum atunci când avem un obicei prost şi, în ciuda faptului că îl negăm, continuăm să ne ţinem de el.

În plus, multe procese de feedback conţin *„întârzieri"*, întreruperi în fluxul de influenţă, ceea ce face ca unele consecinţe ale acţiunilor să apară treptat.

Toate ideile din limbajul gândirii sistemice sunt construite din aceste elemente, aşa cum comunicările din limba engleză sunt construite din verbe şi substantive. După ce vom fi învăţat

părţile constitutive, putem începe să construim poveşti: sistemele arhetipale din următorul capitol.

FEEDBACK-UL DE CONSOLIDARE: DESCOPERIREA MODULUI ÎN CARE SCHIMBĂRILE MICI POT CONDUCE LA SCHIMBĂRI IMPORTANTE

Dacă vă aflaţi într-un sistem în care acţionează feedback-ul de consolidare, puteţi să nu observaţi modul în care acţiunile mici pot avea mari consecinţe – în bine sau în rău. Dacă identificaţi procesul de feedback, puteţi să influenţaţi modul în care acesta acţionează.

De exemplu, adesea managerii nu reuşesc să aprecieze cât de mult pot să influenţeze propriile aşteptări performanţa subordonaţilor. Dacă văd că o persoană are un potenţial mare, îi dau o atenţie mai mare pentru a dezvolta acel potenţial. Când acesta înfloreşte, simt că evaluarea mea iniţială a fost corectă şi îl ajut şi mai mult. Şi invers, pe cei pe care îi percep ca având un slab potenţial, îi lipsesc de atenţia mea şi ei îşi fac activitatea într-un mod dezinteresat ceea ce ajunge să justifice, în mintea mea, lipsa de atenţie din partea mea.

Psihologul Robert Merton a identificat prima oară fenomenul şi l-a numit „profeţia auto-împlinită“[8]. Este cunoscut şi sub numele de efectul „Pygmalion“, după titlul faimoasei piese a lui George Bernard Shaw (mai târziu denumită *My Fair Lady*). Shaw, la rândul lui, s-a inspirat de la Pygmalion, un personaj din mitologia greacă şi romană, care a crezut atât de mult în frumuseţea unei statui pe care a sculptat-o încât aceasta a prins viaţă.

Efectul Pygmalion a fost observat acţionând de nenumărate ori[9]. Un exemplu apare în şcoli, unde părerea unui profesor despre un elev influenţează comportamentul aceluia. Jane este timidă şi are rezultate slabe în primul ei semestru la o şcoală nouă (pentru că părinţii ei se ceartă mereu). Aceasta o face pe profesoară să creadă că Jane este nemotivată. Semestrul următor, profesoara îi dă şi mai puţină atenţie lui Jane şi aceasta iar are rezultate

proaste, scăzând şi mai mult în continuare. În timp, Jane este prinsă în spirala mereu descendentă a unor performanţe slabe, a etichetărilor din partea profesorilor, a lipsei de atenţie şi a unui declin din ce în ce mai pronunţat. Astfel, elevii sunt neintenţionat „conduşi" spre consolidarea unei imagini proprii înalte, pentru care primesc şi mai multă atenţie, sau a unei imagini proaste, când munca nesatisfăcătoare de la clasă este întărită într-o spirală ce se înrăutăţeşte pe zi ce trece.

În *procesele de consolidare* precum efectul Pygmalion, o schimbare mică se autofortifică. Orice mişcare produsă este amplificată, producând o mişcare şi mai mare în aceeaşi direcţie. O acţiune mică va creşte ca un bulgăre de zăpadă, cu mai mult şi mai mult, în aceeaşi direcţie. Unele procese de consolidare (amplificare) sunt „cercuri vicioase", în care lucrurile încep să se mişte prost şi devin şi mai proaste. O „criză a benzinei" este un exemplu foarte bun în acest sens. Odată cu zvonul scăderii cantităţii de benzină disponibile, începe o adevărată cursă spre benzinăriile locale pentru umplerea rezervoarelor. Odată ce încep să apară cozile de maşini, toţi sunt convinşi că această criză există. Panica şi haosul intră în scenă. Nu trece mult şi toată lumea stă la coadă să îşi umple rezervoarele, chiar dacă le mai au pe trei sferturi pline, de teamă să nu le rămână goale când pompele vor seca. Acelaşi lucru se întâmplă şi când se porneşte o goană după mâncare sau apă înainte de o furtună puternică, când oamenii se aşteaptă să nu mai fie curent electric şi proviziile obişnuite să dispară. O aglomeraţie la bancă este un alt exemplu bun, aglomeraţie ce se produce, de exemplu, pentru vânzarea unor anumite acţiuni când se duce vorba că preţurile scad. Toate sunt structuri de escaladare în care mici schimbări într-o direcţie nedorită declanşează spirala de consolidare.

Dar nu este nimic inerent rău în spiralele de consolidare. Există şi cercuri virtuoase, adică procese de consolidare într-o direcţie dorită. De exemplu, exerciţiile fizice pot duce la o spirală de consolidare: te simţi mai bine, aşa că exersezi şi mai mult, eşti răsplătit simţindu-te şi mai bine şi exersezi şi mai mult. Războiul împotriva terorismului, dacă ar putea fi susţinut în sens invers, ar crea alt cerc virtuos. Creşterea cotei de piaţă a oricărui produs nou implică o spirală de consolidare. De exemplu, multe produse „cresc" datorită recomandărilor prin viu grai.

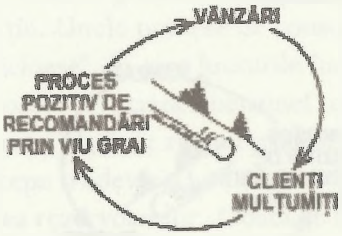
Publicitatea prin viu grai poate provoca o cerere de tip bulgăre de zăpadă (așa cum a apărut pentru mașina Volkswagen Beetle și pentru Ipod): clienții mulțumiți spun altora care devin clienți mulțumiți și care spun la rândul lor altora. Cu instrumentele actuale de creare a rețelelor interpersonale actul fizic al schimbului de informații (sau cântece) adaugă o nouă dinamică procesului de consolidare: când o persoană are un astfel de instrument, informația nu poate să fie împărtășită decât cu alții care au astfel de instrumente.

Iată cum ar putea arăta o diagramă a procesului pozitiv de recomandări prin viu grai care conduce la o creștere a vânzărilor și la și mai multă satisfacție:

CUM SE CITEŞTE DIAGRAMA UNUI PROCES DE CONSOLIDARE

Procesul de consolidare a vânzărilor cauzat de clienţii care vorbesc unul cu celălalt despre produsul tău

Această diagramă arată un proces de feedback de consolidare care acţionează ca „un bulgăre de zăpadă". Din nou, puteţi urmări acest proces mergând chiar dumneavoastră în jurul cercului:



„Dacă produsul este unul bun, mai multe vânzări înseamnă mai mulţi clienţi mulţumiţi, ceea ce înseamnă mai multe recomandări pozitive prin viu grai. Acest lucru va duce la şi mai multe vânzări, ceea ce va însemna şi mai multe recomandări pozitive prin viu grai... şi tot aşa. Pe de altă parte, dacă produsul este prost, cercul virtuos devine un cerc vicios: vânzările duc la puţini clienţi mulţumiţi, la mult mai puţine recomandări pozitive şi la şi mai puţine vânzări, ceea ce duce la încă şi mai puţine recomandări pozitive şi la şi mai puţine vânzări."

Comportamentul care rezultă dintr-un proces de consolidare este fie o creştere accelerată, fie un declin accelerat. De exemplu, cursa înarmării nucleare a produs o accelerată creştere a stocurilor de arme de-a lungul ultimei jumătăţi de secol. Iar creşterea numărului de „curse" la bancă duce la o acclerată scădere a depozitelor băncii.

Înţelepciunea populară vorbeşte de procesele de consolidare în termeni precum „efect de bulgăre de zăpadă", „efectul activităţii la modă" sau „cerc vicios", şi în fraze ce descriu sisteme specifice: „bogatul se îmbogăţeşte şi săracul sărăceşte". În afaceri, ştim că „întreţinerea avântului este totul" când vine vorba de crearea încrederii într-un nou produs sau într-o organizaţie la început de drum. Mai ştim şi despre spiralele de consolidare care merg în jos. „Şobolanii părăsesc barca", sugerează tuturor o situaţie în care, în momentul în care câţiva clienţi nemulţumiţi îşi pierd încrederea, nemulţumirea lor va cauza acelaşi efect în mulţi alţi oameni, creându-se o spirală vicioasă a încrederii ce se macină. Recomandarea prin viu grai poate imediat să funcţioneze în sens negativ, şi (aşa cum s-a văzut în cazul vânzării unor medicamente contaminate) produce un dezastru financiar. În cercurile de consolidare şi veştile bune şi cele rele accelerează mişcările în aşa măsură încât de cele mai multe ori iau oamenii prin surprindere. Un cântecel franţuzesc pentru copii ilustrează perfect procesul. Mai întâi apare o singură frunză de nufăr pe baltă. Dar în fiecare zi numărul acestora se dublează. Durează treizeci de zile ca să se umple balta, dar în primele douăzeci şi opt de zile nimeni nu observă nimic. Pe neaşteptate, în a douăzeci şi noua zi, jumătate de baltă este acoperită şi oamenii încep să se îngrijoreze. Dar în acel moment nu se mai poate face mare lucru şi în ziua următoare cea mai neagră temere se va împlini. De aceea pericolele care pândesc mediul sunt atât de îngrijorătoare, mai ales cele care urmează tiparele proceselor de consolidare. În momentul în care o problemă este observată, ar putea fi prea târziu. Dispariţia speciilor de animale urmează adesea un tipar de declin treptat, care se accelerează de-a lungul unor perioade lungi, şi apoi apare colapsul. La fel se întâmplă cu dispariţia corporaţiilor.

Dar accelerarea creşterii sau declinului rar continuă fără să fie frânată de natură, pentru că procesele de consolidare rar apar

izolat. Până la urmă, sunt atinse anumite limite – care pot încetini creşterea, o pot opri, îi pot da un alt curs sau chiar o pot inversa total. Chiar şi nuferii încetează să mai crească atunci când limitele bălţii sunt atinse. Limitele acestea sunt o formă de *feedback de echilibrare*, care, după procesele de consolidare, reprezintă al doilea element de bază al gândirii sistemice.

PROCESELE DE ECHILIBRARE: DESCOPERIREA SURSELOR DE STABILITATE ŞI REZISTENŢĂ

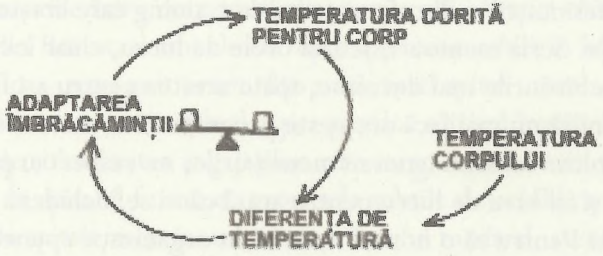
Dacă te afli într-un sistem în care se manifestă un proces de echilibrare, te afli într-un sistem care caută stabilitatea. Dacă ţelul sistemului este unul care îţi place, vei fi fericit. Dacă nu, vei găsi toate eforturile tale de schimbare frustrante – până când fie schimbi ţelul, fie îi minimalizezi influenţa.

Naturii îi place echilibrul, dar, prea adesea, autorii umani ai deciziilor acţionează contrar echilibrelor naturii, şi plătesc preţul. De exemplu, managerii sub presiunea bugetului adesea reduc personalul pentru a minimaliza costurile, dar până la urmă îşi dau seama că personalul rămas este suprasolicitat, şi costurile lor nu au fost reduse deloc pentru că munca a rămas să fie făcută de consultanţi costisitori sau a fost nevoie să fie plătite ore suplimentare. Motivul pentru care costurile nu sunt reduse este că *sistemul are stabilit propriul program de lucru.* Există un ţel implicit, nedeclarat, dar foar real: o anumită cantitate de muncă trebuie îndeplinită.

Într-un sistem de echilibrare (stabilizare) există o auto-corecţie care intervine pentru menţinerea drumului spre ţelul sau ţinta de atins. Umplerea unui pahar cu apă este un proces de echilibrare a cărui ţintă este un pahar plin. Angajarea unor noi lucrători este un proces de echilibrare cu ţelul de a avea o forţă de muncă de o anumită mărime sau o anumită rată de creştere. Menţinerea unei anumite direcţii a unei maşini şi menţinerea poziţiei pe o bicicletă sunt, de asemenea, exemple de procese de echilibrare, unde ţelul este înaintarea spre un anumit punct.

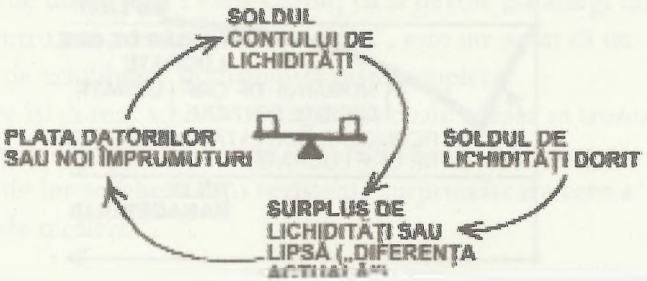
Procesele de feedback de echilibrare sunt peste tot. Se află în spatele fiecărui comportament orientat spre ţel. În organismul

complex reprezentat de corpul uman sunt mii de procese de feedback de echilibrare care menţin temperatura şi echilibrul, ne vindecă rănile, ne ajustează văzul la anumite cantităţi de lumină şi ne atenţionează când suntem în pericol. Un biolog ar spune că toate aceste procese sunt mecanisme prin care corpul nostru urmăreşte realizarea *homeostazei*, respectiv menţinerea condiţiilor de supravieţuire într-un mediu în schimbare. Feedback-ul de echilibru ne îndeamnă să mâncăm atunci când avem nevoie de hrană, să dormim când suntem obosiţi sau să punem pe noi un pulover când ne este frig.



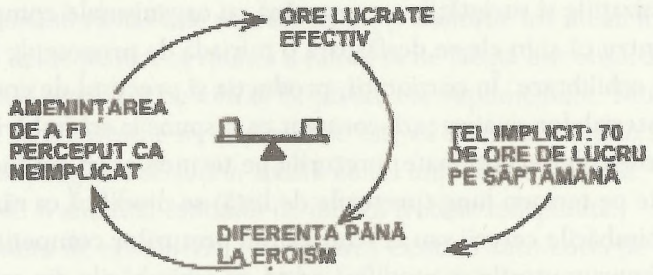
Aşa cum se întâmplă în toate procesele de echilibrare, elementul crucial – temperatura corpului nostru – se modifică singură treptat în scopul de a atinge nivelul dorit.

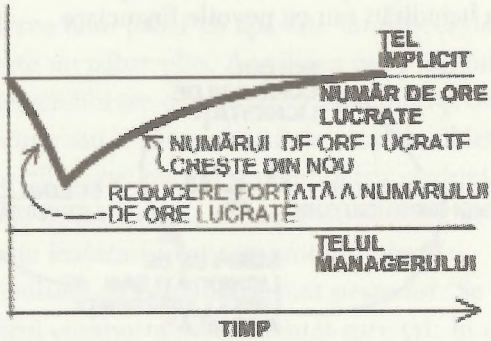
Organizaţiile şi societăţile se aseamănă cu organismele complexe pentru că şi în ele se desfăşoară o miriadă de procese de feedback de echilibrare. În corporaţii, producţia şi procesul de comandă al materialelor se ajustează constant ca răspuns la schimbările din comenzile recepţionate; preţurile pe termen scurt (reducerile) şi cele pe termen lung (preţurile de listă) se modifică ca răspuns la schimbările cererii sau la schimbările preţurilor competitorilor; şi împrumuturile se modifică odată cu schimbările din soldul contului de lichidităţi sau cu nevoile financiare.



Planificarea creează procese de echilibrare pe termen lung. Un plan de resurse umane poate stabili ţintele de creştere pe termen lung pe cap de muncitor şi pe profilul de abilităţi ale forţei de muncă care să se potrivească cu nevoile anticipate. Cercetările de piaţă şi planurile de cercetare şi dezvoltare influenţează dezvoltarea de noi produse şi investiţiile în oameni, tehnologii şi materiale necesare pentru a consolida avantajele competitive.

Ce face ca procesele de echilibrare să fie atât de dificile în mangement este faptul că ţelurile sunt adesea implicite şi nimeni nu recunoaşte că procesele de echilibrare există. Mi-amintesc de un prieten care a încercat, fără succes, să reducă epuizarea fizică a profesioniştilor din afacerea lui de training care creştea foarte repede. Scria memouri, scurta orele de lucru, chiar închidea şi încuia birourile mai devreme, toate acestea pentru a-i forţa pe oameni să nu mai facă ore peste program. Dar toate acestea erau fără folos: oamenii ignorau memo-urile, nu respectau programul scurt şi îşi luau de lucru pentru acasă când se închideau birourile. De ce? Pentru că o normă nescrisă în organizaţie spunea că *adevăraţii eroi*, oamenii cărora le păsa cu adevărat şi care avansau în organizaţie, munceau şaptezeci de ore pe săptămână, o normă pe care prietenul meu o stabilise el însuşi prin propria-i energie prodigioasă şi orele de muncă peste program.


ORE LUCRATE EFECTIV
AMENINŢAREA DE A FI PERCEPUT CA NEIMPLICAT
ŢEL IMPLICIT: 70 DE ORE DE LUCRU PE SĂPTĂMÂNĂ
DIFERENŢA PÂNĂ LA EROISM



Pentru a înţelege modul de funcţionare al unui organism trebuie să-i înţelegem procesele de echilibrare, şi cele explicite *şi* cele implicite. Am putea şti pe dinafară liste lungi de părţi ale corpului, organe, oase, vene şi vase de sânge şi totuşi să nu înţelegem cum funcţionează corpul, până când nu înţelegem modul în care sistemul neuromuscular menţine echilibrul corpului şi modul în care sistemul cardiovascular menţine tensiunea arterială şi nivelul de oxigen. De aceea cele mai multe încercări de a reorganiza sistemele sociale eşuează. Economia controlată de stat eşuează pentru că împiedică multiplele procese de auto-reglare care operează într-un sistem de piaţă liberă [10]. De aceea fuziunile între corporaţii adesea eşuează. Atunci când două spitale din Boston – ambele cu reputaţie remarcabilă în îngrijirea pacienţilor – s-au unit acum câţiva ani, noul spital mărit s-a ales cu absolut toate facilităţile dar şi-a pierdut spiritul îngrijirii personale şi loialitatea angajaţilor care caracterizau instituţiile iniţiale. În spitalul fuzionat, procesele subtile de echilibrare care în fostele spitale menţineau calitatea actului medical, atenţia îndreptată spre nevoile angajaţilor şi relaţiile de prietenie cu pacienţii au fost rupte de noile structuri administrative şi de noile proceduri.

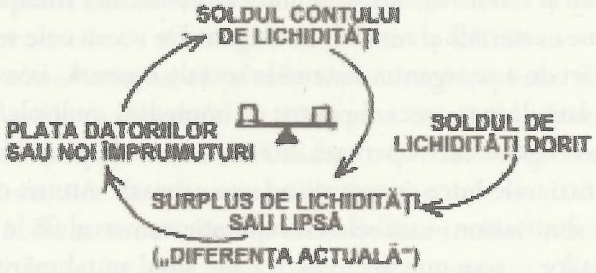
Deşi simple în concept, procesele de echilibrare pot genera comportamente surprinzătoare şi problematice dacă nu sunt detectate la timp.

În general, cercurile de echilibrare sunt mult mai greu de văzut decât cercurile de consolidare pentru că există mereu *senzaţia* că nimic nu se întâmplă. Nu apare nicio schimbare dramatică în vânzări sau în cheltuielile de marketing, nu apar noi arme nucleare şi nici prea multe frunze de nufăr. În schimb, procesele de echilibrare menţin status-quoul, chiar şi atunci când toţi participanţii îşi doresc schimbarea. Sentimentul, aşa cum zicea Regina de Inimă a lui Lewis Caroll, că ai nevoie „să alergi cât poţi pentru a te menţine în acelaşi loc", este un semn că un proces de echilibrare se manifestă prin apropiere.

Liderii care îşi doresc schimbări organizaţionale adesea se trezesc, fără voia lor, prinşi în procese de echilibrare şi li se pare că eforturile lor se izbesc de o rezistenţă surprinzătoare care a apărut de nicăieri.

CUM SE CITEŞTE DIAGRAMA UNUI PROCES DE ECHILIBRARE

Procesul de echilibrare pentru ajustarea soldului de lichidităţi la surplus sau la lipsă de lichidităţi


SOLDUL CONTULUI DE LICHIDITĂŢI
PLATA DATORIILOR SAU NOI ÎMPRUMUTURI
SOLDUL DE LICHIDITĂŢI DORIT
SURPLUS DE LICHIDITĂŢI SAU LIPSĂ
(„DIFERENŢA ACTUALĂ")

Această diagramă arată un proces de feedback de echilibrare. Pentru a vă descurca de-a lungul acestui proces, este cel mai uşor să începeţi de la diferenţa actuală, respectiv discrepanţa dintre ceea ce este dorit şi ceea ce există:
„Aici apare o scădere a banilor aflaţi la îndemână, comparativ cu nevoile noastre. (Cu alte cuvinte, există o diferenţă între soldul de lichidităţi dorit şi cel existent.)"

Apoi uitaţi-vă la acţiunile care se fac pentru reducerea diferenţei:

„Împrumutăm bani, ceea ce face ca soldul contului de lichidităţi să crească, iar diferenţa să descrească."

Diagrama arată că un proces de echilibrare operează întotdeauna în sensul reducerii diferenţei dintre ceea ce se doreşte şi ceea ce există. Mai mult, astfel de scopuri precum asigurarea unui anumit sold de lichidităţi duce la dezvoltarea sau la declinul afacerii. Procesul de echilibrare va continua să acţioneze pentru ajustarea soldului de lichidităţi la ceea ce este dorit, chiar dacă ţinta se modifică.

De fapt, aşa cum a reuşit să înţeleagă prietenul meu când a încercat să reducă epuizarea fizică a oamenilor lui, rezistenţa este un

răspuns al sistemului, răspuns care se produce în încercarea de a menţine un ţel implicit al sistemului. Până când acest ţel nu este recunoscut, orice efort pentru schimbare este destinat eşecului. Atâta vreme cât liderul continuă să fie un model, obiceiurile sale de muncă vor fi normale. Fie trebuie el să îşi schimbe obiceiurile, fie să stabilească modele noi şi diferite.

Oricând apare rezistenţa la schimbare, puteţi fi sigur că există procese de echilibrare „ascunse". Rezistenţa la schimbare nu este nici capricioasă, nici misterioasă. Aproape întotdeauna apare acolo unde apar ameninţări la normele tradiţionale şi la modurile consacrate de a face lucrurile. Adesea aceste norme sunt împletite în materialul relaţiilor de putere stabilite. Norma este adânc înrădăcinată pentru că distribuţia autorităţii este adânc înrădăcinată. În loc să forţeze ca să depăşească rezistenţa la schimbare, liderii cunoscători caută sursa rezistenţei. Se concentrează în mod direct pe normele implicite şi caută relaţiile de putere care întăresc normele.

ÎNTÂRZIERILE: CÂND LUCRURILE SE ÎNTÂMPLĂ... ÎNTR-UN TÂRZIU

Aşa cum am văzut, sistemele par că au propriile minţi. Nicăieri nu apare mai evident acest lucru ca în întârzierile dintre acţiuni şi consecinţele acestora. Întârzierile pot să vă facă să vă abateţi foarte mult de la ţintă sau pot avea un efect pozitiv dacă le recunoaşteţi la timp şi le folosiţi.

Într-un articol clasic din *Sloan Management Review*, Ray Stata, fost director executiv al Analog Devices şi fondator al Consiliului de Înaltă Tehnologie din Massachusetts, scria că: „unul dintre punctele în care pot fi făcute schimbări cu maximă influenţă în îmbunătăţirea performanţelor sistemului, este minimalizarea întârzierilor din sistem". Stata se adresa astfel producătorilor americani la sfârşitul anilor 1980 şi se referea la creşterea conştientizării faptului că tradiţionala lor concentrare pe controlul ferm al stocurilor din depozite era, inerent, o sursă de slabă valorificare comparativ cu abordarea japonezilor de a reduce întârzierile, astfel încât să nu apară sub sau suprastocuri.

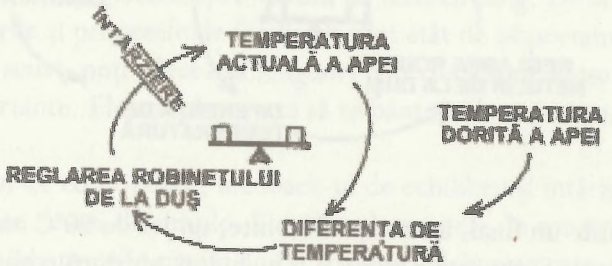
Treptat, aceasta a dus la apariţia ideii de „competiţie bazată pe timp": „Modul în care companiile îşi manageriază timpul", spunea George Stalk, vicepreşedinte al Boston Consulting Group, „– în producţie, în dezvoltarea noilor produse, în vânzări şi în distribuţie – reprezintă cea mai puternică şi nouă sursă de dezavantaj competiţional". Apoi, aprecierea importanţei reducerii întârzierilor a dus la considerarea acesteia ca o piatră de temelie a „producţiei flexibile" şi a „producţiei fără pierderi" de astăzi [11].

Întârzierile dintre acţiuni şi consecinţe există peste tot în sistemele umane. Investim acum ca să obţinem beneficii cândva în viitorul îndepărtat; angajăm astăzi o persoană, dar pot trece luni întregi până devine într-adevăr productivă; angajăm resurse într-un nou proiect ştiind că vor trece ani până când se vor vedea şi roade. Dar întârzierile care nu sunt luate în consideraţie duc la instabilitate. De exemplu, cei ce au luat decizii în jocul berii au judecat greşit întârzierile dintre momentul completării comenzilor şi când aveau să fie onorate.

Întârzierile, atunci când efectul unei variabile sau alta necesită timp până apare, constitue al treilea element constitutiv al unui limbaj al sistemelor. În mod virtual orice proces de feedback prezintă o formă de întârziere. Dar, adesea, întârzierile nu sunt recunoscute sau nu sunt bine înţelese. Acest lucru poate duce la „supraţintire", adică să mergi mai departe decât este nevoie pentru atingerea rezultatului dorit. Întârzierea dintre momentul în care mâncăm şi momentul în care ne simţim sătui este răzbunarea oricărui festin pentru că nu ne simţim încă plini când ar trebui să ne oprim, aşa că mâncăm până când suntem suprasaturaţi. Întârzierea dintre începutul unui proiect de construcţie şi terminarea lui când piaţa imobiliară este suprasaturată poate duce la un dezechilibru final. În jocul berii, întârzierea dintre plasarea şi primirea comenzilor de bere a dus la supracomenzi.

Întârzierile nerecunoscute pot duce, de asemenea, şi la instabilitate şi eşec, mai ales când sunt de lungă durată. Ajustarea temperaturii apei de la duş, de exemplu, este mult mai dificilă când există o întârziere de zece secunde înainte ca temperatura apei să se modifice, decât atunci când întârzierea este de doar două-trei secunde.

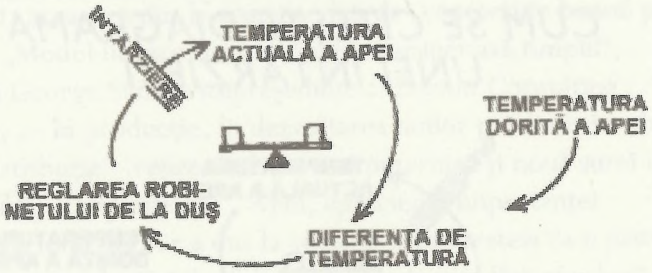
CUM SE CITEŞTE DIAGRAMA UNEI ÎNTÂRZIERI



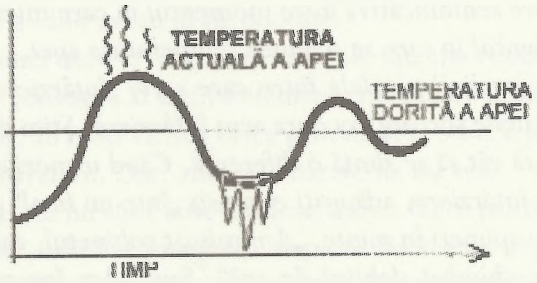
Procesul de echilibrare când există o întârziere: un duş cu răspuns lent

Iată aici aceeaşi diagramă cu robinetul de apă de mai devreme, dar, de această dată, cu o instalaţie învechită. Acum există o întârziere semnificativă între momentul în care mişti robinetul şi momentul în care se schimbă temperatura apei.
Săgeţile cu linii paralele între care scrie „întârziere" nu spun câte secunde (ori ani) va dura acea întârziere. Ştim doar că este suficientă cât să se simtă o diferenţă. Când urmezi o săgeată şi apare o întârziere, adăugaţi expresia „într-un final" poveştii pe care v-o spuneţi în minte. „Am mişcat robinetul, care, într-un final, a schimbat debitul de apă". Sau: „Am început un nou proiect de construcţie şi, într-un final, casele au fost gata". Poate chiar veţi dori să schimbaţi ritmul în timp ce parcurgeţi tot procesul.

În timpul acelor zece secunde de după momentul răsucirii robinetului, apa rămâne rece. Nu primiţi niciun răspuns la acţiunea dumneavoastră; aşa că *vi se pare* că acţiunea nu a avut niciun efect. Răspundeţi prin a continua să răsuciţi robinetul.



Când, într-un final, apare apa fierbinte, un jet de 90°C iese din robinet. Săriţi într-o parte şi îl închideţi, şi, după o altă întârziere, este iar prea rece. Şi tot aşa, mergeţi de-a lungul cercului procesului de echilibrare. Fiecare ciclu de ajustare compensează ceva din ciclul dinainte. O diagramă ar arăta cam aşa:



Cu cât deveniţi mai agresiv în acţiunile dumneavoastră – cu cât mai drastic faceţi modificări –, cu atât mai mult va dura să atingeţi temperatura dorită. Aceasta este una din lecţiiile proceselor de echilibrare cu întârzieri: cum că acţiunile agresive produc adesea exact opusul acţiunii dorite. Produc instabilitate şi oscilaţii, în loc să vă ducă mai repede spre scopul dorit.

Întârzierile nu sunt mai puţin problematice în procesele de consolidare. În exemplul războiului împotriva terorismului, fiecare parte percepe situaţia ca şi cum ar câştiga teren din expansiunea activităţilor proprii datorită întârzierilor în răspunsul părţii adverse. Aceste întârzieri pot dura luni şi chiar ani datorită timpului necesar pentru a aduna oameni şi resurse pentru următorul atac. În parte, acest avantaj temporar este cel

care ţine procesul în mişcare continuă. Dacă fiecare ar fi capabil să răspundă instantaneu la creşterile adversarilor, motivele care să menţină creşterea ar fi nule. Punctul de vedere al sistemelor este orientat în general spre viziuni pe termen lung. De aceea întârzierile şi procesele de feedback sunt atât de importante. Pe termen scurt, poţi adesea să le ignori pentru că sunt adesea neimportante. Ele se reîntorc ca să te bântuie doar pe termen lung.

Feedback-ul de consolidare, feedback-ul de echilibru şi întârzierile sunt toate destul de simple. Ele sunt elementele de construcţie pentru „arhetipurile sistemelor"– structuri elaborate care apar iar şi iar în viaţa noastră personală şi profesională.

6

—

TIPARELE NATURII: IDENTIFICAREA MODELELOR CARE CONTROLEAZĂ EVENIMENTELE

Cu nişte ani în urmă, la începutul primăverii, am fost martor la un accident tragic în timp ce eram într-o excursie cu canoea, undeva în statul Maine. Am ajuns la un mic prag şi trebuia să ieşim pe mal ca să trecem de obstacol. Un al doilea grup a sosit şi un tânar care băuse s-a hotărât să coboare cu canoea acel prag. S-a răsturnat atunci când a ajuns la prag şi a fost aruncat în apa rece ca gheaţa. Incapabili să ajungem la el, ne uitam cu stupoare cum se chinuia să ajungă în aval luptând împotriva vârtejului care se forma la baza pragului. Lupta lui a durat doar câteva minute; apoi a murit de hipotermie. Imediat, trupul lui neînsufleţit a fost tras în jos de curentul apei şi după numai câteva secunde a fost aruncat în afara vârtejului de la baza pragului. Ceea ce a încercat el să facă în ultimele momente, curenţii au dus la bun sfârşit câteva clipe mai târziu după moartea lui. În mod ironic, tocmai lupta lui contra forţelor de la baza pragului a fost cea care l-a ucis. Nu a ştiut că singura cale de scăpare era „contraintuitivă". Dacă nu ar fi încercat să-şi ţină capul afară din apă şi s-ar fi lăsat tras de curentul care curgea în aval, ar fi supravieţuit. Această poveste tragică ilustrează esenţa perspectivei sistemice, prezentată

mai întâi în jocul berii din capitolul 3 şi apoi în exemplul privind războiul împotriva terorismului de la începutul capitolului 5.

Structuri de care nu suntem conştienţi, ne ţin prizonieri. În consecinţă, a învăţa să vedem structurile în interiorul cărora operăm este începutul unui proces de eliberare de forţe anterior nevăzute şi de stăpânire a abilităţii de a lucra cu ele pe termen lung şi de a le schimba.

Una dintre cele mai importante descoperiri făcute de gândirea sistemică – şi probabil cea care ne dă cea mai multă putere –, este că anumite modele de structură apar iar şi iar. Aceste „arhetipuri sistemice" sau „structuri generice" reprezintă cheia necesară pentru a putea învăţa să vedem structurile din vieţile noastre personale şi profesionale. Arhetipurile sistemice – care sunt în număr relativ mic[1] – sugerează că nu toate problemele de management sunt unice, ceea ce unii managerii cu experienţă ştiu intuitiv.

Dacă feedback-ul de echilibrare, cel de consolidare şi întârzierile sunt ca verbele şi substantivele pentru gândirea sistemică, atunci arhetipurile sistemice sunt analoage propoziţiilor simple sau poveştilor simple care sunt spuse iar şi iar. Aşa cum în literatură există teme comune şi anumite intrigi sunt puse în scenă cu alte personaje şi decoruri, un număr relativ mic dintre aceste arhetipuri sunt comune unui număr mare de situaţii de management.

Arhetipurile sistemice scot la iveală că o simplitate incredibil de elegantă stă la baza complexităţii situaţiilor de management. Învăţând cum să recunoaştem tot mai multe dintre aceste arhetipuri, devine posibil să vedem tot mai multe locuri unde se poate acţiona cu efort minim şi efect maxim în confruntarea dificultăţilor. De asemenea, vom reuşi să explicăm aceste oportunităţi şi altora.

Cu cât învăţăm mai mult despre arhetipurile sistemice, cu atât această cunoaştere va contribui mai mult, fără îndoială, la rezolvarea unei probleme deosebit de stresante, o problemă cu care se confruntă mulţi manageri şi lideri: specializarea şi fracţionarea cunoştinţelor. În multe feluri, cea mai măreaţă promisiune a perspectivei sistemice este unificarea cunoştinţelor din toate domeniile şi asta pentru că aceleaşi arhetipuri apar în biologie, psihologie şi terapia de familie, în economie, ştiinţe politice şi ecologie; aceleaşi apar şi în management[2].

Pentru că sunt subtile, când apar în familie, într-un ecosistem, într-o relatare de la ştiri sau într-o corporaţie, adesea nu le vedem, ci mai degrabă le simţim. Uneori ele ne dau un sentiment de *deja vu*, o senzaţie că ai mai văzut modelul respectiv de acţiune şi înainte. „Iar se întâmplă asta", vă spuneţi. Deşi managerii experimentaţi recunosc intuitiv multe dintre etapele poveştii, de multe ori nu ştiu cum să le explice. Arhetipurile sistemice ne dau limbajul necesar. Ele pot face uşor de explicat multe dintre „deciziile de management".

Cunoaşterea profundă a arhetipurilor sistemice îndreaptă o organizaţie pe drumul punerii în practică a perspectivei sistemice. Nu este suficient să adopţi gândirea sistemică şi să declari: „Trebuie să privim imaginea de ansamblu şi să păstrăm în minte viziunea pe termen lung". Nu este suficient să recunoşti valoarea principiilor de bază ale sistemelor, aşa cum au fost explicate în legile celei de-a cincea discipline (capitolul 4) sau cum au fost făcute cunoscute prin intermediul jocului berii (capitolul 3). Nici măcar nu este de ajuns să vedeţi o anumită structură care stă la baza unei anumite probleme (poate cu ajutorul unui consultant). *Aceste lucruri pot duce la rezolvarea unor probleme, dar nu vor schimba modul de gândire care a produs problemele.* Pentru organizaţiile care învaţă, doar atunci când managerii încep să gândească în termenii arhetipurilor sistemice va putea gândirea sistemică să devină un agent al schimbării activ permanent, descoperind continuu cum ne creăm realitatea.

Scopul cunoaşterii arhetipurilor sistemice este să ne schimbe percepţiile, astfel încât să fim mai capabili să vedem structurile în acţiune şi să vedem cum putem influenţa acele structuri. Odată ce un arhetip este identificat, vor deveni vizibile întotdeauna zone în care se poate folosi efectul de levier cu eficienţă maximă. În prezent, cercetătorii au identificat aproximativ douăsprezece arhetipuri sistemice, nouă dintre ele fiind prezentate şi folosite în această carte (anexa 2 conţine un sumar al arhetipurilor folosite aici). Toate arhetipurile sunt alcătuite din elementele de construcţie ale sistemelor: procese de consolidare, procese de echilibrare şi întârzieri. În continuare sunt prezentate două arhetipuri care apar frecvent şi sunt paşii cei mai importanţi în înţelegerea altor arhetipuri şi situaţii complexe.

BUSINESSTECH INTERNATIONAL pentru că TU EŞTI NUMĂRUL 1®

ARHETIPUL 1: LIMITELE DE CREŞTERE

DEFINIŢIE

Un proces de consolidare (amplificare) este iniţiat pentru a produce un anume rezultat dorit. Creează o spirală de succes dar şi efecte secundare necorespunzătoare (manifestate într-un proces de echilibrare) care încetinesc, până la urmă ritmul succesului.

PRINCIPIUL DE MANAGEMENT

Nu forţaţi creşterea; îndepărtaţi factorii care limitează creşterea.

UNDE SE ÎNTÂLNEŞTE

Structura limitelor de creştere este utilă în înţelegerea tuturor situaţiilor în care creşterea se loveşte de propriile limite. De exemplu, organizaţiile cresc o vreme, dar apoi se opresc. Grupurile de lucru se înţeleg bine pentru o vreme, după care încetează să mai fie aşa. Persoanele se perfecţionează un timp, apoi se plafonează.

Multe eforturi de îmbunătăţire bine intenţionate şi care par de neoprit se izbesc de propriile limite de creştere. Un fermier îşi sporeşte recolta adăugând fertilizatori, până când plantele cresc mai mari decât pot susţine ploile din regiune. Un regim de slăbire funcţionează la început pentru a reduce câteva kilograme din grăsime, dar apoi cel ce ţine regim îşi pierde din ambiţie. Putem „rezolva" presiunile termenelor strânse muncind mai multe ore dar, până la urmă, stresul acumulat şi oboseala vor încetini viteza noastră de muncă şi calitatea, ca urmare a orelor peste program.

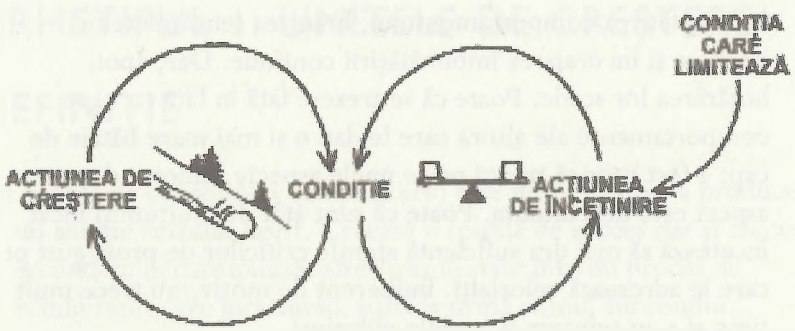
Oamenii care vor să scape de obiceiuri rele cum ar fi criticarea altora se luptă cu ei înşişi şi cu limitele lor de creştere. La început, eforturile lor sunt răsplătite. Critică mai puţin. Oamenii din jurul lor se simt mai sprijiniţi. Unii răspund cu sentimente pozitive, care fac persoana să se simtă mai bine şi să critice mai puţin. Aceasta este o spirală de consolidare care are ca rezultat

îmbunătăţirea comportamentului, hrănirea sentimentelor pozitive şi încurajarea îmbunătăţirii continue. Dar, apoi, hotărârea lor scade. Poate că se trezesc faţă în faţă cu nişte comportamente ale altora care le dau o şi mai mare bătaie de cap: a fost uşor să treacă peste unele aspecte minore, dar *acest* aspect este deja altceva. Poate că sunt atât de mulţumiţi încât încetează să mai dea suficientă atenţie criticilor de prost gust pe care le adresează celorlalţi. Indiferent de motiv, nu trece mult timp şi s-au reîntors la vechile obiceiuri.

Odată, la unul dintre seminariile noastre, o participantă a spus: „Sigur, asta-i ca atunci când te îndrăgosteşti". Cu grijă, am întrebat: „Cum aşa?". Ea a răspuns: „Ei bine, mai întâi, vă întâlniţi. Petreceţi ceva timp împreună şi este minunat. Aşa că petreceţi şi mai mult timp împreună. Apoi începeţi să vă cunoaşteţi foarte bine. Şi este şi mai minunat. Nu trece mult şi începeţi să vă petreceţi tot timpul liber împreună. Şi începeţi să vă cunoaşteţi mult prea bine. Afli că nu îţi ţine uşa întotdeauna sau că nu vrea să renunţe la orele de bowling cu amicii lui. El descoperă că eşti geloasă, că ai un temperament urât sau că nu eşti tocmai ordonată. Orice ar fi, începeţi să vă vedeţi unul altuia defectele". „Când vă ştiţi unul altuia defectele", ne-a reamintit ea, „creşterea dramatică a sentimentelor se opreşte – sau poate chiar să-şi schimbe direcţia, astfel încât să ajungeţi să vă simţiţi mai rău decât atunci când v-aţi cunoscut."

STRUCTURA

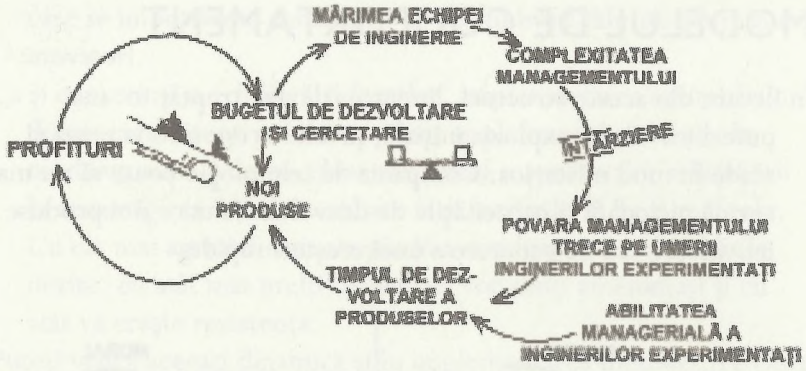
În fiecare caz de manifestare a limitelor de creştere, există un proces de consolidare (amplificare) de creştere sau îmbunătăţire care operează independent pentru o perioadă scurtă de timp. Apoi începe să acţioneze împotriva lui un proces de echilibrare (sau stabilizare) care operează pentru limitarea creşterii. Când acest lucru se întâmplă, rata de îmbunătăţire se încetineşte sau chiar ajunge într-un impas.



ÎNȚELEGEREA ȘI FOLOSIREA STRUCTURII

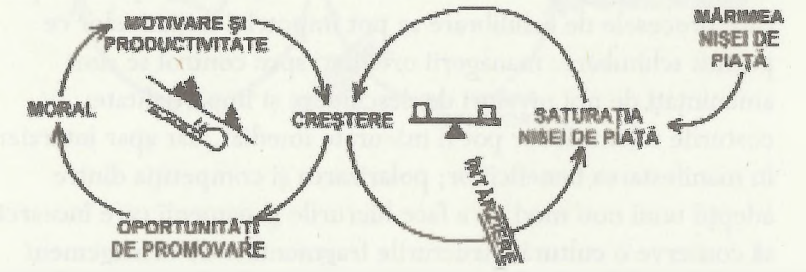
Structurile de limitare a creșterii operează în organizații la multe niveluri. De exemplu, o organizație care se ocupă de înalta tehnologie crește rapid datorită capacității sale de a dezvolta noi produse. Deoarece numărul produselor noi crește, profiturile cresc, bugetul de cercetare și dezvoltare crește și echipa de ingineri și cercetători crește și ea. La final, această echipă care se dezvoltă năvalnic devine din ce în ce mai greu de organizat datorită complexității ei. Povara organizării cade de obicei pe umerii inginerilor din poziții superioare, care în acest fel nu mai au timp pentru inginerie. A-i lua pe cei mai experimentați ingineri și a-i folosi în management duce la timpi de dezvoltare mai îndelungați, ceea ce încetinește introducerea de noi produse[3].

Pentru citirea unei diagrame a limitelor de creștere, de exemplu, începeți cu cercul procesului de consolidare a creșterii. Acel cerc ne arată structura la momentul inițial. Mergeți dumneavoastră în jurul cercului: readuceți-vă aminte cum creșterea numărului de produse noi poate genera profituri, care la rândul lor pot fi reinvestite pentru a genera și mai multe produse noi.



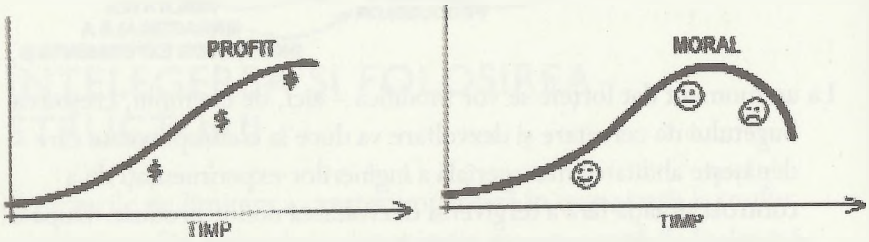
La un moment dat forţele se vor modifica – aici, de exemplu, creşterea bugetului de cercetare şi dezvoltare va duce la o complexitate care depăşeşte abilitatea managerială a inginerilor experimentaţi de a controla situaţia fără a tergiversa dezvoltarea noilor produse. După o întârziere (a cărei durată depinde de rata de creştere, complexitatea produselor şi abilităţile manageriale ale inginerilor), ritmul de lansare a noilor produse încetineşte, încetinind creşterea generală.

Un alt exemplu de manifestare a limitelor de creştere este atunci când o organizaţie profesională, o firmă de avocatură sau consultanţă, de exemplu, creşte foarte rapid când încă este mică, oferind oportunităţi de promovare excepţionale. Creşte moralul şi membrii începători ai echipei sunt foarte motivaţi, aşteptându-se să devină parteneri în cel mult zece ani. Dar cu cât se măreşte firma, creşterea încetineşte. Poate că a început să îşi satureze nişa de piaţă pe care s-a lansat. Sau poate că a ajuns la o mărime de la care membrii fondatori nu mai sunt interesaţi să susţină o creştere rapidă. Indiferent de motiv, rata de creştere încetineşte, aceasta însemnând mai puţine promovări, mai multe lupte între începătorii dornici de promovare şi un declin general al stării de spirit. Limitele structurii de creşterii pot fi reprezentate într-o diagramă ca următoarea[4]:



MODELUL DE COMPORTAMENT

În fiecare din aceste structuri, limitarea devine treptat tot mai puternică. După explozia inițială, nivelul creșterii o ia razna și scade în mod misterios. Compania de tehnologie poate să nu mai revină niciodată la capacitățile de dezvoltare a unor noi produse inovatoare sau de generare a unei creșteri rapide.



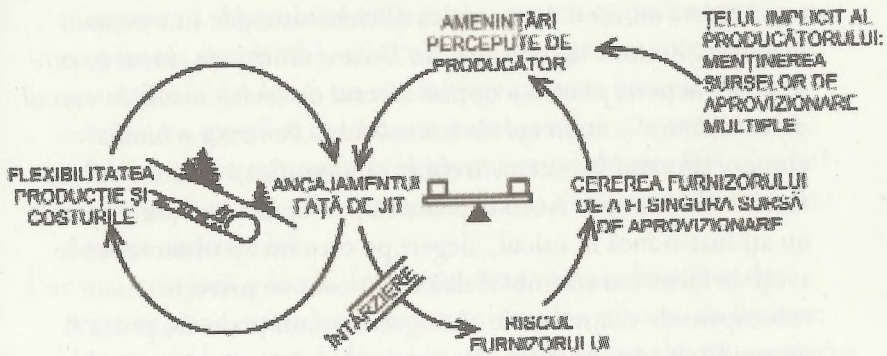
În cele din urmă, creșterea poate să încetinească atât de mult încât spirala de consolidare poate să se întoarcă și să funcționeze în sens invers. Firma de avocatură sau consultanță poate pierde dominația nișei de piață. În scurt timp moralul din firmă o ia și el în jos pe spirală, din cauza cercului de consolidare care funcționează în sens invers.

Structurile de limitare a creșterii devin frustrante în situația schimbărilor organizaționale care par să câștige teren la început, pentru ca apoi să rămână fără combustibil. Multe eforturi de schimbare eșuează, în ciuda progresului făcut la început. Atunci când încep să fie implementate schimbările intenționate, rezolvarea problemelor și rezultatele încep să se îmbunătățească, ceea ce întărește angajamentul față de schimbările intenționate. Dar cu cât mai de succes devin schimbările, cu atât mai amenințătoare pot să devină, iar cei amenințați încep să submineze implementările legate de schimbare. În lucrarea *Dance of Change*[5], am identificat câteva modalități specifice prin care procesele de echilibrare se pot împotrivi inițiativelor ce promit schimbare: managerii orientați spre control se simt amenințați de noi niveluri de deschidere și imparțialitate; costurile schimbărilor pot fi măsurate imediat, dar apar întârzieri în manifestarea beneficiilor; polarizarea și competiția dintre adepții unui nou mod de a face lucrurile și oamenii care încearcă

care se împotrivesc construirii de relaţii între diferite grupuri de inovatori.

Ca şi consecinţă a echilibrării forţelor, implementarea schimbărilor dorite creşte pentru un timp, apoi se plafonează şi decade în mod automat. Adesea, chiar răspunsul susţinătorilor schimbării la dezamăgirea faţă de rezultate face lucrurile să fie şi mai rele. Cu cât mai agresivi sunt aceştia în a conduce spre schimbările dorite, cu atât mai mulţi oameni se vor simţi ameninţaţi şi cu atât va creşte rezistenţa.

Puteţi vedea aceeaşi dinamică şi în implementarea metodei JIT (*just in time* – exact la timp) de control total al producţiei sau în implementarea unor sisteme de producţie fără pierderi sau „flexibile", toate depinzând de relaţiile de încredere dintre furnizori şi producători. Îmbunătăţirile iniţiale în flexibilitatea producţiei şi costurilor nu vor fi suficiente. Adesea, furnizorul din aceste sisteme cere să devină furnizor unic pentru a reduce riscul apărut peste noapte. Aceasta îl ameninţă pe producător, care este obişnuit cu multe comenzi la diferiţi furnizori sau chiar este obişnuit să-i stârnească pe furnizori în războaie ale preţurilor. Angajamentul producătorului faţă de noul sistem de aprovizionare se va clătina, la fel ca şi al furnizorului. Astfel, este foarte probabil ca oamenii să încerce să evite aceste riscuri rămânând atârnaţi de un sistem tradiţional de practici, cu mai mulţi furnizori şi mai mulţi clienţi, subminând încrederea pe care o cere implementare unui sistem de tip JIT[6].


AMENINŢĂRI PERCEPUTE DE PRODUCĂTOR
ŢELUL IMPLICIT AL PRODUCĂTORULUI: MENŢINEREA SURSELOR DE APROVIZIONARE MULTIPLE
FLEXIBILITATEA PRODUCŢIE ŞI COSTURILE
ANGAJAMENTUL FAŢĂ DE JIT
CEREREA FURNIZORULUI DE A FI SINGURA SURSĂ DE APROVIZIONARE
ÎNTÂRZIERE
RISCUL FURNIZORULUI

CUM SĂ OBŢINEŢI EFECTUL DE LEVIER

În mod tipic, mulţi oameni reacţionează la situaţiile în care se manifestă limitele de creştere încercând să forţeze şi mai tare: dacă nu scăpaţi de obiceiurile proaste, deveniţi mai determinat în a vă monitoriza propriul comportament; dacă aveţi probleme cu o anumită relaţie, petreceţi mai mult timp împreună sau încercaţi şi mai mult să faceţi ca acea relaţie să funcţioneze; dacă angajaţii sunt nemulţumiţi, continuaţi să promovaţi personalul începător pentru a-i face să fie mulţumiţi; dacă fluxul de noi produse încetineşte, începeţi mai multe proiecte ca să acoperiţi problemele datorate întârzierilor, altfel spus, susţineţi iniţiativele privind schimbarea mai cu forţă.

Este un răspus de înţeles. În etapele iniţiale, când puteţi vedea îmbunătăţirile, vă doriţi să faceţi mai mult din acel lucru – doar merge totul atât de bine! Când rata de îmbunătăţire scade, doriţi să compensaţi străduindu-vă şi mai mult. Din nefericire, cu cât mai puternic acţionaţi pârghiile obişnuite, cu atât mai puternic se opun procesele de echilibrare, şi cu atât mai inutile devin eforturile dumneavoastră. Uneori, oamenii renunţă efectiv la scopul lor iniţial, indiferent că este vorba de a-i critica mai puţin pe ceilalţi sau de îmbunătăţirea producţiei (sau, şi mai des, păstrează programul oficial, dar nu ating nici pe departe potenţialul de schimbare de succes).

Dar mai există un mod de a rezolva eficient situaţiile în care se manifestă limitele de creştere. *În fiecare dintre ele, locul în care se poate acţiona pentru a obţine efectul de levier se află în cercul de echilibrare – nu în cel de consolidare. Pentru a schimba comportamenul în sistem, trebuie să identificaţi şi să modificaţi factorii de limitare.* Aceasta poate să presupună o acţiune pe care nu aţi luat-o încă în calcul, alegeri pe care nu aţi observat că le aveţi de făcut sau schimbări dificile în ceea ce priveşte recompensele sau normele. Atingerea greutăţii dorite poate fi imposibil de obţinut doar printr-o reglare a regimului – trebuie şi să creşteţi ritmul metabolismului, ceea ce ar putea cere ceva exerciţii aerobice. Susţinerea relaţiilor de iubire cere renunţarea la idealul „partenerului perfect" – scopul implicit care limitează

îmbunătăţirea continuă a oricărei relaţii. Menţinerea moralului şi productivităţii odată cu maturizarea unei firme necesită un set diferit de recompense şi norme care să onoreze munca bine făcută, şi nu poziţia ierarhică a unei persoane. De asemenea, poate necesita distribuirea sarcinilor provocatoare într-un mod echitabil şi nu doar „partenerilor". Menţinerea proceselor de dezvoltare a unor noi produse, odată cu creşterea firmei, necesită rezolvarea problemelor de management aduse de creşterea complexităţii cercetării şi de extinderea echipei inginereşti din organizaţie. Unele firme fac acest lucru prin descentralizare, unele aducând profesionişti capabili să-i organizeze pe inginerii creativi (ceea ce nu este tocmai uşor) şi unele încurajând dezvoltarea abilităţilor manageriale la inginerii care vor să se ocupe de management.

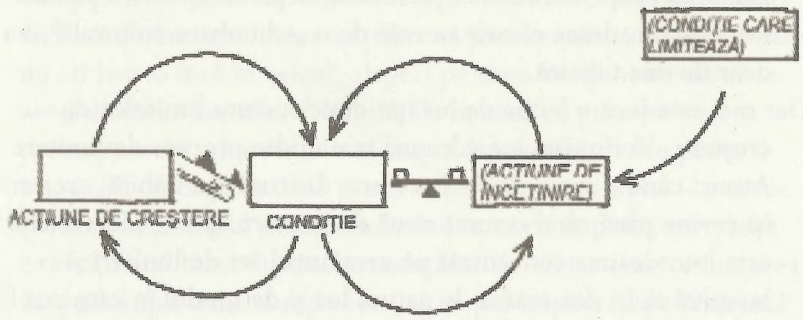
Nu este surprinzător faptul că, acolo unde iniţiativele de schimbare precum producţia fără pierderi au succes, ele fac parte dintr-un proces mai larg de schimbare a practicilor de management şi a relaţiilor dintre angajaţi ca şi a celor cu partenerii-cheie precum angajaţii şi furnizorii. În unele situaţii, succesul implică adesea eforturi reale de redistribuire a controlului şi de rezolvare a ameninţărilor percepute de cei care renunţă la controlul unilateral. De obicei, este vorba de o parte din procesele de lungă durată de construire a unor relaţii de calitate cu furnizorii-cheie şi apoi de ajutare a acestor furnizori să îşi sporească capacităţile. Aceste schimbări sunt necesare pentru a depăşi lipsa de încredere care se ascunde în spatele scopurilor tradiţionale de menţinere a controlului unilateral – pentru că dacă aceste scopuri nu se schimbă, nici cele mai deştepte intervenţii manageriale din lume nu vor învinge puterea proceselor de echilibrare specifice menţinerii statu-quoului. De aceea managerii care au reuşit implementarea producţiei fără pierderi evidenţiază adesea că este nevoie de o „schimbare culturală", nu doar de una tehnică.

Dar mai este încă o lecţie de învăţat din structura limitelor de creştere. Vor exista întotdeauna mai multe procese de limitare. Atunci când o sursă de limitare este distrusă sau slăbită, creşterea îşi revine până când o sursă nouă de limitare apare. Liderul abil este întotdeauna concentrat pe următorul set de limitări şi încearcă să îşi dea seama de natura lor şi de modul în care pot fi

abordate. În unele situaţii, precum creşterea unei populaţii biologice, lecţia fundamentală este că această creştere va înceta la un moment dat. Eforturile de extindere a creşterii prin înlăturarea limitelor pot chiar să fie contraproductive, dat fiind ritmul schimbării care poate fi impus de procesele de consolidare (aduceţi-vă aminte de nuferii franţuzeşti) şi faptul că limitele pot fi atinse mai devreme decât ne aşteptăm noi.

CUM SĂ VĂ DESENAŢI DIAGRAMA PROPRIILOR LIMITE DE CREŞTERE

Cel mai bun mod de a înţelege un arhetip este să vă desenaţi diagrama propriei versiuni. Cu cât mai mult lucraţi cu arhetipurile, cu atât mai buni veţi deveni în a le recunoaşte şi a găsi cel mai eficient mod în care puteţi să acţionaţi pentru a declanşa schimbarea levier dorită. Majoritatea oamenilor au mai multe structuri de limite de creştere în cadrul vieţii lor. Cel mai uşor mod de a le identifica este prin observarea şi analizarea modelului de comportament. Există vreo situaţie în care lucrurile merg din ce în ce mai bine şi apoi deodată încetează în mod misterios să se mai îmbunătăţească? Atunci când aveţi o astfel de situaţie în minte, încercaţi să identificaţi elementele din cercurile de consolidare şi din cele de echilibrare[7]. Mai întâi, identificaţi procesul de consolidare – ce merge din ce în ce mai bine şi care este acţiunea care duce la îmbunătăţire? (S-ar putea să existe mai multe elemente în procesul de consolidare, dar există întotdeauna cel puţin o condiţie care este îmbunătăţită şi o acţiune care conduce la acea îmbunătăţire.



Este posibil, de exemplu, să fie vorba de o îmbunătăţire la nivel organizaţional: un program de şanse egale la angajare, să spunem. Acţiunea de creştere este însuşi programul de şanse egale, iar condiţia este procentul de femei şi minorităţi din întreg numărul de angajaţi. De exemplu, odată cu creşterea numărului de femei din management, creşte şi încrederea şi angajamentul faţă de program, acest lucru ducând la o creştere şi mai mare a numărului de femei din management.

Există, totuşi, şi un factor de limitare, în mod tipic un scop implicit, o normă sau o resursă limitată. Al doilea pas este identificarea factorului de limitare şi determinarea procesului de echilibrare pe care îl creează. Ce „acţiune de încetinire" sau forţă de rezistenţă apare în joc pentru a stopa continuarea îmbunătăţirii condiţiei? În acest caz, ar putea fi vorba despre faptul că majoritatea managerilor şi-au făcut deja o idee despre numărul de femei şi minorităţi care înseamnă „prea mult", acest număr nerostit reprezentând factorul de limitare; odată ce acest prag este atins, acţiunea de încetinire – rezistenţa managerilor – se va activa. Nu numai că aceştia se vor opune angajărilor în condiţii de oferire a unor şanse egale, dar pot face extrem de dificilă viaţa oamenilor nou angajaţi datorită programului.

După ce v-aţi făcut o imagine clară despre situaţia dumneavoastră, căutaţi pârghia de influenţare a schimbării. Nu va presupune să forţaţi şi mai mult pentru că asta face rezistenţa şi mai puternică. Foarte adesea, obţinerea efectului de levier va necesita slăbirea sau anularea condiţiilor de limitare.

Pentru ca rezultatele să fie dintre cele mai bune, testaţi-vă percepţia despre limitele de creştere în viaţa reală. Vorbiţi cu alţii despre asta. Testaţi-vă ideile despre schimbare cu efect de levier în mici experimente de viaţă reală. De exemplu, aţi putea să căutaţi să vorbiţi cu o persoană pe care o percepeţi ca având o idee clară despre ce înseamnă „femei vanitoase", dar care este abordabilă. (vedeţi mai întâi reflecţia şi abilităţile de chestionare din capitolul 9, „Modele Mentale", pentru o mai bună realizare a acestui exerciţiu.)

ARHETIPUL 2: TRANSFERAREA POVERII

DEFINIŢIE

O problemă fundamentală generează simptome care necesită atenţie. Dar problemele fundamentale sunt greu de tratat, pentru că sunt obscure sau costă prea mult confruntarea cu ele. Aşa că oamenii „transferă povara rezolvării problemelor" unor soluţii care par uşor de aplicat şi extrem de eficiente. Din păcate, soluţiile „mai uşoare" doar ameliorează simptomele lăsând problema fundamentală neatinsă. Problema se înrăutăţeşte şi mai mult, pe neobservate, deoarece simptomele par să dispară, iar sistemul pierde orice şansă ar fi avut pentru rezolvarea problemei.

PRINCIPIUL DE MANAGEMENT

Atenţie la soluţiile simptomatice. Soluţiile care tratează doar simptomele unei probleme şi nu cauzele fundamentale, au tendinţa să aibă beneficii doar pe termen scurt. Pe termen lung, problema apare la suprafaţă iar şi iar şi există o presiune crescândă pentru răspunsurile simptomatice. Între timp, capacitatea găsirii unor soluţii fundamentale se poate atrofia.

UNDE SE ÎNTÂLNEŞTE

Structurile de transferare a poverii se întâlnesc şi în vieţile noastre personale, şi în organizaţii. Ele apar unde există simptome clare ale unor probleme care cer multă atenţie şi unde există tentaţia unor soluţii rapide care fac ca aceste simptome să dispară, cel puţin pentru un timp. Să ne gândim la problema stresului care apare în vieţile noastre atunci când ne creşte norma de lucru peste capacităţile noastre de a rezolva sarcinile eficient. Jonglăm cu munca, familia şi comunitatea într-o nesfârşită furtună de activităţi. Dacă norma de lucru creşte peste capacităţile noastre (lucru care tinde să ni se întâmple tuturor) singura soluţie

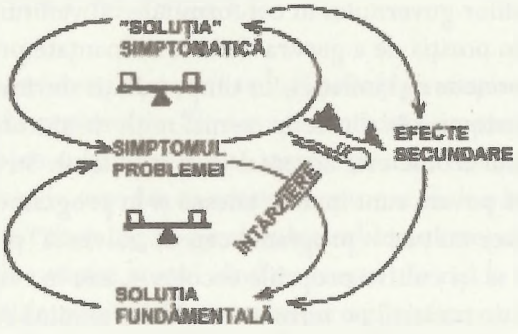
fundamentală este să ne limităm norma de lucru. Dar acest lucru poate fi dificil, pentru că ar putea să însemne ratarea unei promovări care ar însemna mai multe călătorii. Sau ar putea să însemne renunţarea la o poziţie în conducerea şcolii. Înseamnă stabilirea priorităţilor şi alegerea conştientă. În loc să facă acest lucru, oamenii au tentaţia de a jongla mai mult şi cu mai multe elemente, încercând să elimine stresul cu alcool, droguri sau cu vreo formă mai puţin periculoasă de „reducere a stresului" (precum exerciţiile fizice sau meditaţia). Dar, desigur, alcoolul nu rezolvă cu adevărat problema, el reducând stresul doar temporar. Problema reapare şi la fel şi nevoia de a bea. Structurile de transferare a poverii generează forţe care, dacă nu sunt întrerupte, acţionează perfid şi devin adevărate plăgi ale societăţii contemporane. Acestea ţin de dinamicile evitării şi rezultatul este creşterea dependenţelor.

O structură de transferare a poverii stă în spatele multor „soluţii" care par să funcţioneze eficient, dar care, în timp, te lasă cu sentimentul apăsător că nu prea s-au ocupat de rezolvarea problemei. Managerii pot crede în delegarea muncii către subordonaţi, dar se bazează încă prea mult pe propriile abilităţi, aşa că intervin şi se ocupă de probleme la primul semn de dificultăţi, astfel că subordonaţii nu apucă niciodată să câştige suficientă experinţă pentru a se descurca singuri. Afacerile care pierd din cota de piaţă în favoarea competitorilor pot căuta protecţia unor taxe fiscale preferenţiale şi se pot trezi în postura de a fi incapabile să opereze fără. O naţiune din lumea a treia, incapabilă să se descurce cu alegerile dificile impuse de limitarea cheltuielilor guvernului în conformitate cu veniturile din taxe, va ajunge în poziţia de a genera deficituri finanţate prin creşterea masei monetare şi inflaţiei. În timp, inflaţia devine un mod de viaţă şi este nevoie din ce în ce mai mult de ajutorul guvernului şi deficitul cronic este acceptat ca şi inevitabil. Structurile care transferă povara sunt incluse adesea şi în programele de reducere a anumitor culturi – programe care îi „salvează" pe fermieri de la a trebui să îşi cultive propriile recolte –, sau în cazul pesticidelor care reduc paraziţii pe termen scurt, dar elimină reglările naturale, făcând mai uşoară reinstalarea paraziţilor în viitor.

STRUCTURA

Structura transferării poverii este formată din două procese de echilibrare (stabilizare). Ambele încearcă să ajusteze sau să corecteze acelaşi simptom al problemei. Cercul de sus reprezintă intervenţia simptomatică – soluţia rapidă. Rezolvă simptomul problemei rapid, dar doar temporar. Cercul de jos prezintă o întârziere. Reprezintă un răspuns mai fundamental la problemă, unul al cărui efect devine evident doar în timp. Totuşi, soluţia fundamentală funcţionează mult mai eficient şi poate fi singurul mod acceptabil de a soluţiona problema.

Adesea (dar nu tot timpul), în structurile acestea există şi un proces adiţional de consolidare (amplificare) creat de „efectele secundare" ale soluţiei simptomatice. Când se întâmplă acest lucru, efectele secundare fac adesea şi mai dificilă aplicarea soluţiei fundamentale. Aşa se întâmplă, de exemplu, cu efectele secundare ale medicamentelor luate pentru corectarea unei probleme de sănătate. Dacă problema a fost cauzată iniţial de un stil de viaţă nesănătos (fumat, băutură, obiceiuri alimentare proaste, lipsa de exerciţiu fizic), atunci singura soluţie fundamentală este aceea de a schimba stilul de viaţă. Medicamentele (soluţia simptomatică) fac simptomul să pară că se atenuează şi desfiinţează presiunea de a face schimbări personale dificile. Dar au şi efecte secundare care duc la şi mai multe probleme de sănătate, făcând şi mai grea trecerea la un stil de viaţă sănătos.



ÎNŢELEGEREA ŞI FOLOSIREA STRUCTURII

Structura aceasta explică o serie largă de comportamente în care „soluţii" bine-intenţionate agravează problemele în timp. Să optezi pentru „soluţii simptomatice" este tentant. Îmbunătăţirea aparentă este uşor realizată. Presiunile, externe sau interne, de a face ceva în legătură cu probleme grave sunt reduse. Dar micşorarea unui simptom al problemei reduce adesea şi posibilitatea de a observa nevoia de a găsi o soluţie fundamentală. Între timp, problema fundamentală rămâne neabordată şi se poate înrăutăţi, iar efectele secundare ale soluţiei simptomatice pot face şi mai dificilă aplicarea soluţiei fundamentale. În timp, oamenii se bazează din ce în ce mai mult pe soluţia simptomatică, care aparent devine singura soluţie. Fără să ia cineva o decizie conştientă, oamenii continuă să „transfere povara" prin creşterea încrederii în soluţiile simptomatice.

Interacţiunile dintre angajaţii corporaţiilor şi managerii lor sunt pline de structuri de transferare a poverii. De exemplu, managerii ocupaţi sunt adesea tentaţi să aducă specialişti în resurse umane pentru a rezolva problemele cu personalul. Experţii pot rezolva problema, dar abilitatea mangerilor de a rezolva alte probleme legate de acest domeniu nu s-a îmbunătăţit. Până la urmă, alte probleme legate de personal vor apărea şi managerul va fi tot atât de dependent de specialistul în resurse umane ca şi mai înainte. Însuşi faptul că prima intervenţie a expertului s-a încheiat cu succes face şi mai uşoară apelarea la el a doua oară. „Aveam o problemă cu un nou set de dificultăţi, aşa că am adus din nou expertul în resurse umane. Începe să ne cunoască situaţia şi oamenii foarte bine, aşa că este foarte eficient". În timp, experţii în resurse umane devin din ce în ce mai necesari, costurile de personal cresc foarte mult, iar dezvoltarea mangerilor (şi respectul faţă de ei) scade.

Structurile de transferare a poverii stau deseori la baza devierilor neintenţionate de la direcţiile strategice şi a diminuării avantajelor competitive. Câţiva directori dintr-o firmă de produse de înaltă tehnologie erau îngrijoraţi că pierdeau teren

pentru că nu mai lansau noi produse inovatoare pe piaţă. Era mai puţin riscant să îmbunătăţeşti produse deja existente. Ei se temeau că fusese adoptată o cultură a creşterii cantitative în locul reuşitei prin progres calitativ. Procesele de îmbunătăţire a produselor – mai uşoare, mai previzibile şi mai simplu de planificat şi organizat – deveneau atât de predominante încât mangerii se întrebau dacă mai există abilitate de inovaţie în compania lor.

Ascultându-i, mi-am adus aminte de o deviere strategică asemănătoare descrisă de manageri unui producător de bunuri de consum lider de piaţă, care devenise din ce în ce mai dependent de publicitate în loc să dezvolte noi produse.

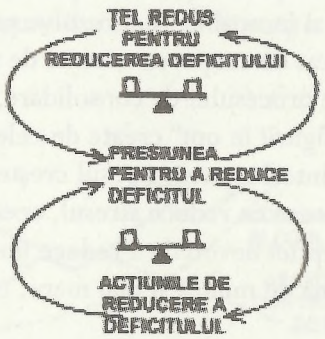
ADUCEREA UNUI EXPERT ÎN RESURSE UMANE
PROBLEMA PERFORMANŢEI PERSONALULUI
AŞTEPTAREA CA PROBLEMELE SĂ FIE REZOLVATE DE EXPERŢI
ÎNTÂRZIERE
DEZVOLTAREA ABILITĂŢILOR MANAGERILOR

Ori de câte ori scădea vânzarea unui produs din multele produse, tendinţa era să se facă o campanie publicitară nouă. Cultura promoţională devenise atât de dominantă, încât ultimii trei preşedinţi executivi fuseseră aleşi din domeniul publicitar, aşa că erau oameni care scriau reclame ei înşişi. Crearea de noi produse şi-a pierdut importanţa sub conducerea lor.

Un caz special de transferare a poverii, care apare cu o frecvenţă alarmantă, este diminuarea ţelurilor. Oricând există o diferenţă între ţelurile noastre şi situaţia noastră actuală, există două seturi de presiuni: pentru îmbunătăţirea situaţiei şi pentru micşorarea ţelurilor. Modul în care aceste presiuni sunt tratate este fundamental pentru disciplina măiestriei personale, după cum se va arăta în capitolul 8.

Societatea se lasă pradă diminuării ţelurilor tot timpul. De exemplu, nivelul-ţintă al ratei şomajului în Statele Unite ale Americii a trecut pe nesimţite de la 4%, cât era în anii 1960, la

6-7% la începutul anilor 1980 – când rata şomajului s-a apropiat în realitate de 10%. (Cu alte cuvinte, am fost dispuşi să tolerăm o creştere de 50-75% a ratei şomajului ca şi cum ar fi fost „naturală".) La fel, o inflaţie de 3-4% era considerată severă la începutul anilor 1960, dar o victorie a procedurilor anti-inflaţie în anii 1980. În 1992 preşedintele Clinton a moştenit cel mai mare deficit bugetar din istoria Statelor Unite ale Americii, care, prin *Budget Omnibus Act* din 1993, a fost transformat într-un surplus bugetar record de 200 miliarde de dolari până la sfârşitul anilor 1990. În 2005, administraţia Bush a cerut un „război împotriva deficitului bugetar" care a ajuns acum la 318 miliarde de dolari. Această structură de ţeluri care se diminuează poate fi figurată într-o diagramă după cum urmează:



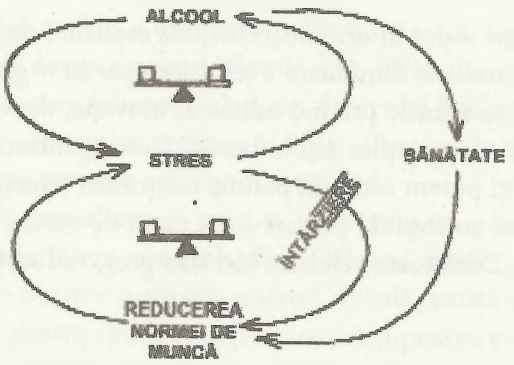
Aşa cum vom vedea în următoarele două capitole, dinamici asemănătoare de diminuare a ţelurilor apar în organizaţii în legătură cu ţelurile privind calitatea, inovaţia, dezvoltarea personală a angajaţilor sau îmbunătăţirea organizaţiei. Până la urmă, toţi putem cădea în patima micşorării ţelurilor, sau aşa cum zicea un abţibild pe care l-am văzut de curând lipit pe o maşină: „Dacă toate celelalte idei dau greş, reduceţi-vă propriile ţeluri".

MODELUL DE COMPORTAMENT

În legătură cu alegerea soluţiei simptomatice, trebuie să recunoaştem că ea funcţionează... într-un fel. Alcoolul, de exemplu, reduce un pic tensiunea, cel puţin pentru un timp.

Alină simptomul problemei. Dacă nu ar face-o, oamenii nu ar bea. Dar mai şi dă persoanei sentimentul că a rezolvat situaţia, abătându-i astfel atenţia de la problema fundamentală: controlarea stresului datorat normei de muncă. Eşuarea în a lua o poziţie poate cauza o creştere a normei de muncă pe viitor, de vreme ce noi toţi suntem bombardaţi cu solicitări din ce în ce mai multe, solicitări cărora nu le mai putem face faţă. În timp, norma de muncă va continua să crească, stresul revine şi presiunea de a bea creşte.

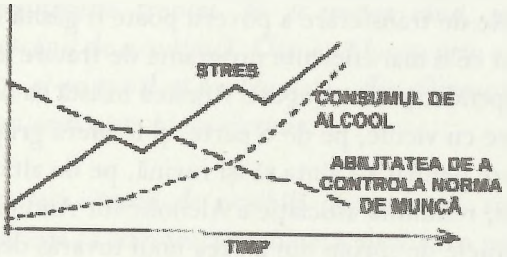
Ce face ca structura de transferare a poverii să fie înşelătoare este tocmai procesul de consolidare pe care îl stimulează, crescând dependenţa de soluţia simptomatică. Alcoolicii ajung în situaţii în care dependenţa lor devine o problemă psihică. Sănătatea lor scade. De vreme ce şi încrederea în sine se atrofiază, ei ajung să fie din ce în ce mai incapabili să-şi rezolve problema iniţială, cea a stresului provocat de creşterea normei de muncă. Pentru a descoperi cauzele procesului de consolidare, imaginaţi-vă că vă mişcaţi în jurul „figurii în opt" create de cele două procese de feedback care se intersectează: stresul creşte, ceea ce duce la mai mult alcool, ceea ce reduce stresul, ceea ce duce la diminuarea percepţiei nevoii de a reduce norma de muncă, ceea ce duce la o normă de muncă şi mai mare, ceea ce duce la şi mai mult stres.



Cam aceasta este dinamica generală a unei dependenţe. De fapt, cam toate formele de viciu au la baza lor structuri de tipul transferării poverii. Toate implică optarea pentru soluţii simptomatice, atrofierea treptată a abilităţilor de concentrare asupra problemei fundamentale şi creşterea încrederii în soluţiile

simptomatice. Prin prisma acestei definiţii, organizaţiile şi întreaga societate sunt potenţiale victime ale unor dependenţe grave, la fel cum este fiecare individ în parte.

Structurile de transferare a poverii tind să producă crize periodice, când simptomele stresului ies la iveală. Crizele sunt adesea rezolvate cu şi mai multe soluţii simptomatice, ceea ce îmbunătăţeşte temporar simptomele. Ce este adesea cel mai puţin vizibil este o înceată şi de lungă durată scădere a nivelului sănătăţii: sănătatea financiară în cazul organizaţiilor şi sănătatea fizică în cazul persoanelor. Simptomele problemei se agravează pe zi ce trece. Cu cât creşte perioada de deteriorare în care trece neobservată problema, sau cu cât mai mult amână oamenii să se confrunte cu cauzele fundamentale, cu atât mai grea este schimbarea acestei situaţii. În timp ce răspunsul fundamental pierde putere, răspunsul simptomatic creşte din ce în ce mai puternic.



CUM SĂ OBŢINEŢI EFECTUL DE LEVIER

A te descurca eficient cu structurile de transferare a poverii necesită o combinaţie care să întărească răspunsul fundamental şi să slăbească răspunsul simptomatic. Caracterul organizaţiilor este adesea dezvăluit de capacitatea (sau incapacitatea) lor de a se confrunta cu astfel de structuri. Concentrarea asupra răspunsurilor fundamentale necesită o orientare către viitor şi un sentiment al viziunii împărtăşite. Fără o viziune a reuşitei cu ajutorul unor noi produse, presiunile de reorientare către rezolvarea problemelor prin soluţii pe termen scurt vor deveni

copleşitoare. Fără o viziune a ceea ce înseamnă abilităţile care se cer unor manageri orientaţi către oameni, timpul şi energia investite pentru a dezvolta aceste abilităţi nu vor fi răsplătite prea curând. Fără o viziune împărtăşită a rolului pe care guvernul ar trebui şi poate să îl exercite, şi pentru care oamenii trebuie să plătească taxe, nu există soluţie pe termen lung pentru a echilibra cheltuielile guvernului şi veniturile acestuia.

Slăbirea puterii răspunsului simptomatic necesită disponibilitatea de a spune adevărul despre „paliative" şi soluţii care „arată bine". Managerii trebuie să înţeleagă, de exemplu, că publicitatea excesivă fură temporar din cota de piaţă a competitorilor, dar nu extinde piaţa în niciun fel. Şi politicienii trebuie să recunoască faptul că rezistenţa pe care o au de înfruntat când cresc taxele vine din percepţia că guvernul este corupt. Până când nu se ia o măsură credibilă în legătură cu corupţia percepută, nu vor putea nici să crească taxele, nici să reducă cheltuielile.

O ilustrare excepţională a principiului efectului de levier în structurile de transferare a poverii poate fi găsită în abordarea pe care o au cele mai eficiente programe de tratare a alcoolismului sau a dependenţei de droguri. Acestea insistă ca oamenii să se confrunte cu viciile, pe de o parte, şi le oferă grupuri de suport şi formare pentru a-i ajuta să îşi revină, pe de altă parte. De exemplu, renumita asociaţie a Alcoolicilor Anonimi creează mecanismele de sprijin din partea unui tovarăş de suferinţă pentru a-i ajuta pe oameni să îşi reînvie abilitatea de a se confrunta cu problema care îi împinge spre băutură, în sensul oferirii unei viziuni că acea problemă poate fi rezolvată. De asemenea, indivizii sunt obligaţi să declare făţiş: „Sunt alcoolic şi voi fi întreaga-mi viaţă", astfel încât soluţia simptomatică să nu mai poată funcţiona în secret[8].

În exemplul cu managerii care cheamă consultanţi în resurse umane, abilităţile proprii ale acestor manageri trebuie dezvoltate, deşi acest lucru presupune o investiţie iniţială mai mare. Experţii nu trebuie să devină cei care rezolvă problemele, ci instructori şi mentori chemaţi să-i ajute pe manageri să-şi dezvolte propriile abilităţi.

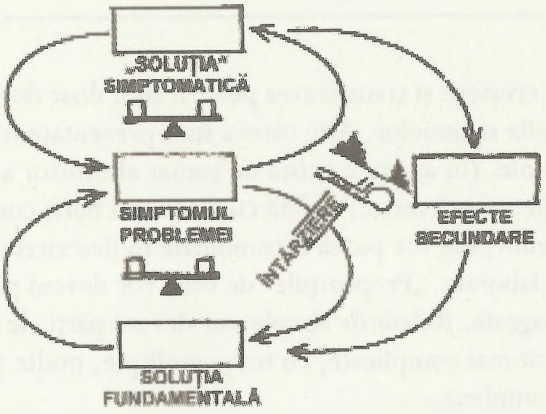
Uneori soluţiile simptomatice *sunt* necesare în tratarea unei persoane cu o boală produsă de fumat sau alcool, de exemplu. Dar soluţiile simptomatice trebuie întotdeauna să fie recunoscute

ca atare *şi* combinate cu strategii de reabilitare a capacităţii de a aplica soluţia fundamentală, dacă se doreşte întreruperea procesului de transferare a poverii. Dacă sunt folosite soluţii simptomatice *ca şi cum* ar fi soluţii fundamentale, căutarea soluţiei fundamentale încetează şi se consolidează tendinţa de transferare a poverii.

CUM SĂ VĂ DESENAŢI DIAGRAMA PROPRIEI SITUAŢII DE „TRANSFERARE A POVERII"

Există trei indicii ai prezenţei unei structuri de transferare a poverii. Mai întâi, există o problemă care devine din ce în ce mai acută pe măsură ce trece timpul, deşi adesea pare că situaţia se îmbunătăţeşte pentru o vreme. Apoi, sănătatea întregului sistem se înrăutăţeşte treptat. În al treilea rând, apare un sentiment crescând de neputinţă. Oamenii încep prin a se simţi euforici – gata, şi-au rezolvat problema! –, dar sfârşesc prin a se simţi ca şi cum ar fi nişte biete victime.

În special, căutaţi situaţii de posibilă dependenţă, situaţii în care aveţi impresia că adevărata problemă, problema profundă, nu este niciodată tratată eficient. Dacă vă vine o astfel de situaţie în minte, vedeţi dacă puteţi identifica elementele din cercurile descrise de procesele de echilibrare şi de consolidare.



Începeţi prin a identifica „simptomul problemei". Acesta va fi o „roată care scârţâie" şi care solicită atenţie – precum stresul, incapacitatea subordonaţilor de a rezolva probleme presante, scăderea cotei de piaţă. Apoi identificaţi o „soluţie fundamentală" (poate că există mai multe), un curs al acţiunii care, credeţi dumneavoastră, ar duce la o îmbunătăţire de durată. Apoi, identificaţi una sau mai multe „soluţii simptomatice" care ar putea ameliora simptomul pentru o vreme.

De fapt, „soluţii fundamentale" şi „soluţii simptomatice" sunt termeni relativi şi ce este cu adevărat important este să recunoaşteţi toate modurile în care poate fi abordată problema, de la cele mai superficiale, la cele mai complexe.
Apoi identificaţi posibilele „efecte secundare" negative ale soluţiilor simptomatice.

Primele informaţii preţioase din analiza unei situaţii de transferare a poverii vor apărea din:
1) distincţia între diferitele tipuri de soluţii;
2) evaluarea gradului în care „sprijinul" oferit de soluţiile simptomatice poate da naştere nevoii de şi mai mult sprijin pe viitor. Un mod eficient de acţionare pentru declanşarea unei schimbări-levier va implica întotdeauna consolidarea cercului de jos şi slăbirea celui de sus. La fel ca şi la limitele de creştere, este cel mai bine să testaţi concluziile trase prin acţiuni de mică amploare şi să lăsaţi timp suficient pentru a vedea apărând roadele. În particular, consolidarea unei abilităţi atrofiate este posibil să dureze mai mult.

Limitele de creştere şi transferarea poverii sunt doar două dintre arhetipurile sistemelor. Alte câteva sunt prezentate în următoarele capitole. (În anexa 2 există un sumar al tuturor arhetipurilor folosite în această carte.) Odată cu o tot mai bună cunoaştere a arhetipurilor, ele vor putea fi combinate în descrieri sistemice tot mai elaborate. „Propoziţiile" de bază vor deveni părţi ale unor paragrafe. Relatările simple vor deveni părţi ale unor poveşti tot mai complicate, cu teme multiple, multe personaje şi acţiuni complexe.

Dar arhetipurile sunt cele care pun bazele procesului de dobândire a măiestriei de a gândi sistemic. Folosind arhetipurile, vom începe să observăm din ce în ce mai multe din cercurile de cauzalitate care ne înconjoară în viaţa de zi cu zi. În timp, acest lucru duce în mod natural la a gândi şi a acţiona mult mai sistemic.

Pentru a înţelege modul în care arhetipurile acţionează în practică, următorul capitol analizează un mod în care limitele de creştere şi transferarea poverii se dovedesc utile în înţelegerea modurilor în care o companie cu mare potenţial de creştere poate eşua în realizarea acestui potenţial.

7

CREŞTERE AUTOLIMITATĂ SAU CREŞTERE AUTOSUSŢINUTĂ

Este greu să nu fii de acord cu *principiul* efectului de levier. Dar modul în care poate fi folosit efectul de levier în sistemele reale nu este evident pentru cei mai mulţi actori din aceste sisteme. Gândirea noastră nesistemică ne face să ne concentrăm pe schimbări care, în fapt, nu valorifică eficient resursele sistemului, aşa cum se întâmplă în cazul schimbărilor-levier. Pentru că nu vedem structurile din spatele acţiunilor noastre, ne concentrăm asupra simptomelor care ne stresează cel mai mult. Ne străduim să „reparăm" sau să ameliorăm simptomele. Dar aceste eforturi nu fac decât să îmbunătăţească lucrurile pe termen scurt, în cel mai fericit caz, şi să le înrăutăţească pe termen lung, cel mai adesea. Scopul arhetipurilor sistemice, ca limitele de creştere şi transferarea poverii, este să ajute oamenii să vadă toate structurile profunde şi toate modalităţile în care poate fi folosit efectul de levier, mai ales atunci când sunt prinşi în mijlocul unor situaţii tensionate şi potrivnice cum sunt cele reale din lumea afacerilor.

De exemplu, să luăm o situaţie reală pe care am tot văzut-o. De fapt, următorul caz, subliniază câteva aspecte specifice pe care le-am văzut manifestându-se în mai multe situaţii similare.

CÂND NE CREĂM PROPRIILE „LIMITE DE PIAŢĂ“

La mijlocul anilor 1980 a fost înfiinţată o companie de electronice cu un produs unic de înaltă tehnologie – un nou tip de calculator cu performanţe de vârf. Datorită cunoştinţelor de inginerie şi tehnologiei distincte compania WonderTech avea un loc bine stabilit pe nişa ei de piaţă. Exista o cerere extraordinară pentru produsul lor, şi existau suficienţi investitori ce garantau lipsa constrângerilor financiare.

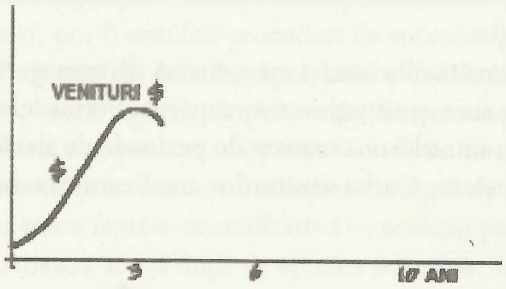
Dar, deşi la început a avut o creştere spectaculoasă, compania nu a mai avut niciodată acelaşi ritm de creştere din primii trei ani. Până la urmă a ajuns în stadiul de faliment.

Această soartă părea absolut de neimaginat în primii trei ani de existenţă ai WonderTech, când vânzările se dublau anual. De fapt, vânzările erau atât de mari încât listele cu comenzi în aşteptare se lungeau într-un ritm uluitor încă de la mijlocul celui de-al doilea an. Chiar şi cu o creştere constantă a producţiei (mai multe fabrici, mai multe ture, tehnologie şi mai avansată), cererea creştea atât de repede încât termenele de livrare au ajuns să fie încet-încet depăşite. Iniţial, compania livra toate comenzile în opt săptămâni, şi intenţiona să se reîntoarcă la acel standard. Dar, cu un fel de mândrie, managerii le spuneau investitorilor: „Calculatoarele noastre sunt atât de bune că unii clienţi ar fi dispuşi să aştepte şi paisprezece săptămâni pentru ele. Ştim că avem o problemă şi ne străduim să o rezolvăm, dar fără îndoială că oamenii sunt foarte bucuroşi să le primească şi ajung să le iubească atunci când le primesc“.

Managementul ştia că trebuie să mărească producţia. După şase luni de cercetări, timp în care se trecuse de la o tură la două, au decis să împrumute bani pentru a mai face o fabrică. Ca să fie siguri că se menţine creşterea, virau cea mai mare parte din profituri în bugetele de marketing şi vânzări. Pentru că ei îşi vindeau produsele direct prin proprii lor agenţi de vânzări, acest lucru a însemnat angajarea şi formarea unor noi agenţi de vânzări. În timpul celui de-al treilea an forţa de vânzări s-a dublat.

În ciuda acestui lucru, vânzările au început să şchiopăteze spre

an, vânzările scăzuseră până la nivelul inițial. Curba vânzărilor, până acum, arăta ca în imaginea următoare.



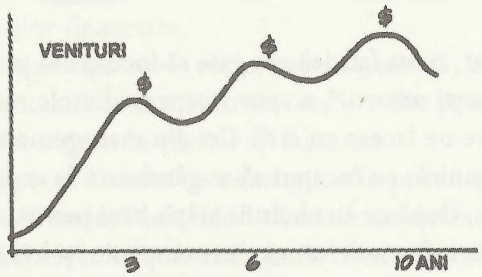
La acest moment, noua fabrică era gata să înceapă să producă. „I-am angajat pe aceşti oameni", a spus vicepreşedintele responsabil cu producţia, „ce ne facem cu ei?". Cei din managementul superior, cuprinşi de panică, au început să se gândească la ce le vor spune investitorilor, după ce au cheltuit atâţia bani pentru construirea unei noi fabrici. Şi toată lumea din companie îşi îndrepta privirea spre un singur om: vicepreşedintele de marketing şi vânzări.

Deloc surprinzător, vicepreşedintele devenise o adevărată stea în companie. Oamenii lui se descurcaseră atât de bine în prima etapă încât se aşteptase să fie promovat. Acum erau în cădere liberă şi se afla sub presiunea de a schimba acest lucru. Aşa că a adoptat cel mai obişnuit curs al acţiunii. A ţinut întâlniri energizante cu cei din departamentul de vânzări, transmiţându-le un singur mesaj: „Vindeţi! Vindeţi! Vindeţi!". I-a concediat pe cei cu performanţe slabe. A crescut bonusurile, a oferit reduceri speciale şi a mai lansat o campanie promoţională care descria computerele într-un mod şi mai atractiv.

Şi, într-adevăr, vânzările au crescut iar. Vicepreşedintele s-a trezit din nou tratat ca un erou, un motivator născut a doua oară care a putut să preia controlul într-o situaţie dificilă. WonderTech a fost din nou în fericita situaţie de a vedea crescând numărul comenzilor. Până la urmă, şi comenzile în aşteptare au început să se adune din nou – şi, după un an, clienţii au început din nou să aştepte onorarea comenzilor: mai întâi zece săptămâni, apoi douăsprezece şi, în cele din urmă, şaisprezece. Dezbaterea legată de adăugarea unor noi capacităţi de producţie a reînceput. Dar, de această dată, având proaspăt în memorie ce se întâmplase

înduplecat să aprobe încă o fabrică, dar nici nu au fost semnate bine actele că a şi început o nouă criză. Scăderea vânzărilor a fost atât de dramatică încât de această dată vicepreşedintele şi-a pierdut slujba.

De-a lungul următorilor ani, şi cu o duzină de manageri de marketing, aceeaşi situaţie a tot reapărut. Perioadele de creştere bruscă erau întotdeauna urmate de perioade de slabă sau totală lipsă de creştere. Curba veniturilor arată cam ca schema următoare.



Compania a prosperat destul de modest şi niciodată nu a mai atins nici măcar pe departe realizările de la începuturi. Treptat, managerii au început să se teamă că alte firme vor învăţa cum să producă produse competitive. Au început să introducă în produs îmbunătăţiri insuficient cercetate. Au continuat să pună accent pe acţiunile de marketing. Dar vânzările nu au mai atins niciodată rata de creştere iniţială. Componenta „minune" (wonder = minune) a dispărut din WonderTech. Până la urmă, compania a eşuat.

În ultima declaraţie făcută în faţa managerilor extenuaţi din echipa executivă, preşedintele companiei a spus: „Ne-am descurcat excelent având în vedere circumstanţele, dar pur şi simplu cererea nu mai există. Cu siguranţa că am forţat o piaţă limitată, o nişă pe care efectiv am umplut-o".

Povestea lui WonderTech nu este, cu siguranţă, singulară. Din fiecare zece companii care încep, o jumătate dispar în primii cinci ani, doar patru supravieţuiesc timp de zece ani şi doar trei ajung în al cincisprezecelea[2]. De câte ori o companie eşuează, oamenii scot întotdeauna în evidenţă anumite evenimente care „au cauzat" eşecul: probleme cu produsul, manageri incapabili, pierderea unor oameni cheie, competitori neaşteptat de agresivi sau

economia în recesiune. Totuşi, cauzele mai adânci, cele sistemice, ale creşterii nesusţinute rămân nedescoperite. Cu ajutorul arhetipurilor sistemelor, aceste cauze pot fi adesea înţelese şi, în multe cazuri, pot fi stabilite proceduri de succes. Ironia cu WonderTech este că, date fiind produsul şi potenţialul pieţei, ar fi putut să crească viguros timp de mulţi ani, nu doar doi-trei.

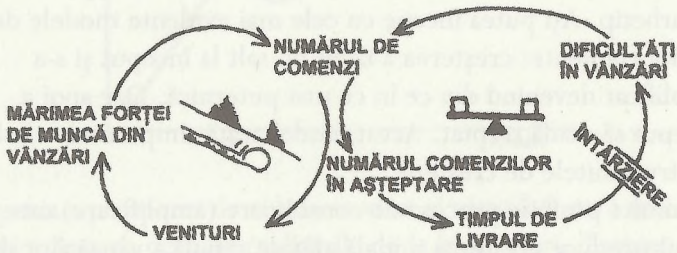
Managerii acestei companii nu au putut să vadă motivele pentru care decădeau. Şi asta nu s-a întâmplat din lipsă de informaţii. Cunoşteau toate faptele semnificative –, aceleaşi pe care le aveţi şi dumneavoastră acum după ce aţi citit povestea. Dar ei nu au putut vedea structurile implicite din aceste fapte.

Încercând să diagnosticaţi problema de la WonderTech ca un gânditor sistemic, ar trebui să căutaţi indicii care ar putea sugera un arhetip. Aţi putea începe cu cele mai evidente modele de comportamente: creşterea a făcut un salt la început şi s-a amplificat devenind din ce în ce mai puternică. Dar apoi a început să scadă treptat. Acest model arată simptomele clasice pentru limitele de creştere.

Există multe posibile procese de consolidare (amplificare) care ar fi putut produce creşterea iniţială atât de rapidă a vânzărilor de la WonderTech. Investiţia în produse şi în publicitate sau comunicarea pozitivă „din gură în gură" datorată clienţilor mulţumiţi, toate ar fi putut consolida succesele trecute şi le-ar fi putut asigura pe cele viitoare. Dar un proces cu adevărat evident în cazul WonderTech a fost cel de consolidare creat prin reinvestirea veniturilor pentru creşterea forţei de muncă în vânzări: mai multe vânzări au dus la venituri mai mari care au dus la angajarea unui număr şi mai mare de agenţi de vânzări, ceea ce a dus la şi mai multe vânzări.

Cealaltă latură a structurii limitelor de creştere o reprezintă, desigur, existenţa proceselor de echilibrare (stabilizare). Ceva a

făcut să încetinească creşterea vânzărilor. Dar vânzările scad doar atunci când piaţa este saturată, când creşte competiţia sau când creşte nemulţumirea clienţilor. În acest caz, nevoia de calculatoare WonderTech încă mai era mare şi nici nu existau nişte competitori puternici. Dar a existat un factor care i-a făcut pe clienţi să renunţe: termenele de livrare foarte lungi. Odată cu creşterea numărului comenzilor în aşteptare, comparativ cu capacitatea de producţie, timpul de livrare a tot crescut. O reputaţie proastă privind timpul de livrare s-a consolidat, astfel încât a devenit din ce în ce mai greu pentru agenţii de vânzări să vândă mai mult. Structura limitelor de creştere în acest caz arată cam aşa:



Într-o structură a limitelor de creştere, cel mai rău lucru pe care poţi să îl faci este să forţezi procesul de echilibrare. Exact acest lucru au încercat să facă managerii de la WonderTech. Ei au încercat să alimenteze „motorul de creştere" prin bonusuri de vânzări, acţiuni de marketing şi mici îmbunătăţiri ale produsului, niciuna dintre acestea neavând capacitatea de a crea un efect de levier. Într-o structură de tipul limitelor de creştere, principiul efectului de levier poate fi aplicat doar în procesul de echilibrare.

De ce nu a fost procesul de echilibrare observat? Mai întâi, WonderTech a avut un management orientat spre chestiunile financiare care nu a dat mare atenţie serviciilor de livrare. S-au concentrat asupra vânzărilor, profitului, banilor scoşi pe investiţia făcută şi asupra cotei de piaţă. Câtă vreme acestea arătau bine, timpul de livrare nu părea motiv de îngrijorare. Mai mult, timpul de livrare creştea odată cu creşterea rapidă a vânzărilor şi a profiturilor, aşa că nu era loc de îngrijorări. Când performanţa financiară a început să scadă, s-au făcut presiuni

pentru mărirea numărului comenzilor. De obicei, timpul de livrare ajungea la normal doar când numărul comenzilor scădea. Astfel, fie că erau vremuri bune, fie că erau rele, managerii dădeau foarte mică atenţie timpului pe care clienţii trebuiau să îl aştepte pentru a-şi primi comenzile.

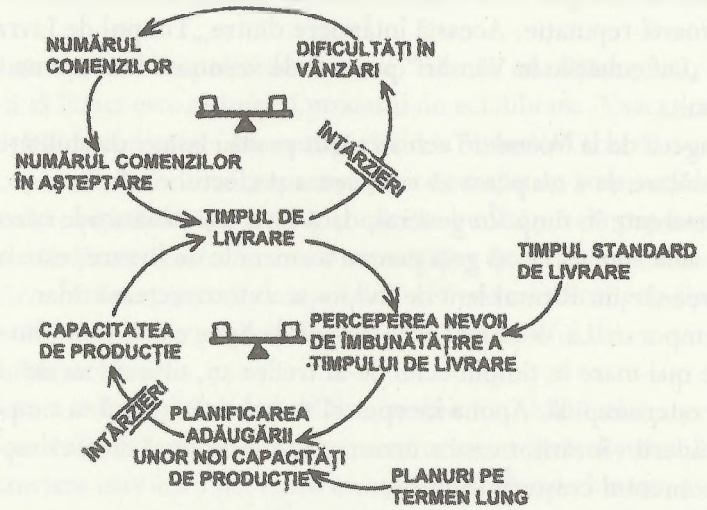
Şi chiar dacă ar fi observat, ei nu ar fi considerat timpul de livrare ca fiind un factor ce afecta vânzările. Timpul de livrare a devenit din ce în ce mai lung, timp de mai mult de un an şi jumătate, înainte ca prima criză a vânzărilor să apară. Aceasta a consolidat o anumită atitudine la managerii firmei: „Clienţilor nu le pasă de întârzierile la livrare". Dar această stare de mulţumire a managerilor nu se baza pe realitate: clienţilor *le păsa* de acest lucru, dar problema lor nu era vizibilă pentru mangerii de la WonderTech datorită unei întârzieri inerente din sistem. Un client spunea: „Vreau calculatorul în opt săptămâni". Agentul de vânzări promitea că aşa va fi. Dar după nouă, zece sau chiar douăsprezece săptămâni, tot nu era livrat niciun calculator. Abia după mai multe luni, a început să se ducă vorba. Totuşi, numărul de clienţi era imens. Şi zvonurile au avut un efect invizibil până când au început să se răspândească în masă şi au consolidat o proastă reputaţie. Această întârziere dintre „Timpul de Livrare" şi „Dificultăţile în Vânzări" poate fi de vreo şase luni sau mai mult.

Managerii de la WonderTech au căzut pradă clasicei dizabilităţi de învăţare de a nu putea să vadă cauza şi efectul când sunt distanţate în timp. În general, dacă aşteptaţi până scade cererea, şi abia *apoi* vă faceţi griji pentru termenele de livrare, este mult prea târziu. Ritmul lent de livrare se autocorectează doar temporar. La WonderTech, timpul de livrare a devenit din ce în ce mai mare în timpul celui de-al treilea an, ultimul an de creştere rapidă. Apoi a început să se îmbunătăţească în timpul scăderii vânzărilor care a urmat; dar a început să crească rapid în momentul creşterii vânzărilor.

De-a lungul întregii istorii de cinci ani a companiei, a existat o tendinţă generală de creştere a timpului de livrare, întreruptă de îmbunătăţiri periodice. Pe lângă aceasta a mai existat şi un declin treptat al nivelului general de sănătate a sistemului, după cum se observă din creşterea încetinită şi scăderea profiturilor. Compania făcea bani într-o nebunie, dar pierdea bani şi mai

nebuneşte în perioadele de descreştere. Euforia perioadei de creştere de la început a cedat locul descurajării, care a ajuns la disperare. Oamenii s-au simţit nişte biete victime, până la urmă. Într-un cerc restrâns, preşedintele executiv a afirmat că managementul a fost indus în eroare de proiecţia iniţială făcută de departamentul de marketing care prevedea o potenţială piaţă imensă care nu a fost acoperită niciodată.

Ceea ce nu şi-a dat seama nimeni a fost că în situaţia de la WonderTech a fost vorba şi de un caz clasic de transferare a poverii. A existat un simptom al problemei (timpul de livrare) care s-a înrutăţit cu timpul, chiar dacă au existat mici îmbunătăţiri temporare. Sănătatea generală a firmei s-a înrăutăţit şi ea şi a existat un sentiment crescând de victimizare. Ca adept al gândirii sistemice ştiţi că mai întâi trebuie identificată problema care are acel simptom şi apoi soluţiile simptomatice *şi* soluţia fundamentală pentru rezolvarea problemei. În acest caz, soluţia fundamentală (cercul de jos din diagrama care urmează) este extinderea capacităţii de producţie pentru a controla timpul de livrare.



Timpul de livrare peste standardele companiei indică nevoia de o capacitate mai mare, care, odată pusă în funcţiune, va corecta timpul de livrare prea lung. Dar dacă implementarea acestei soluţii fundamentale se lasă prea mult aşteptată, transferarea poverii se face către răspunsurile simptomatice (cercul de sus),

iar nemulţumirile clienţilor conduc la scăderea comenzilor. De vreme ce managerii de la WonderTech nu au rezolvat problema timpului prea lung de livrare adăugând noi capacităţi de producţie suficient de repede, potenţialii clienţi neserviţi „au rezolvat" problema în felul lor, renunţând la comenzi.

Mai mult, pentru că managerii de la WonderTech nu au luat deloc în seamă nemulţumirea clienţilor neserviţi la timp, răspunsurile simptomatice au început să fie din ce în ce mai puternice – aşa cum şi este de aşteptat de la o structură de transferare a poverii. Această structură a apărut atunci când reputaţia negativă privind nelivrarea la timp a început să se răspândească în piaţă şi de fiecare dată când WonderTech intra într-o nouă etapă de creştere a timpului de livrare, zvonurile se răspândeau din ce în ce mai departe şi mai rapid. Între timp, soluţia fundamentală devenea din ce în ce mai puţin vizibilă. Fiind profund afectaţi financiar atunci când au adăugat o nouă capacitate de producţie la care au fost nevoiţi să renunţe când au scăzut comenzile în anul al patrulea, managerii de la WonderTech au devenit foarte prevăzători în a se angaja la noi adăugiri la capacitatea de producţie. Aceasta s-a tradus prin faptul că a durat şi mai mult ca noua capacitate să ajungă funcţională – sau, mai bine zis, nu a reuşit niciodată să ajungă funcţională. În momentul în care managerii s-au hotărât în sfârşit să adauge o nouă capacitate de producţie, răspunsurile simptomatice deja eliminaseră din presiune, timpul de livrare începuse să descrească şi extinderea capacităţii nu mai era justificată. „Hai să mai aşteptăm un pic înainte să începem să construim", au zis ei, „să ne asigurăm că cererea chiar există".

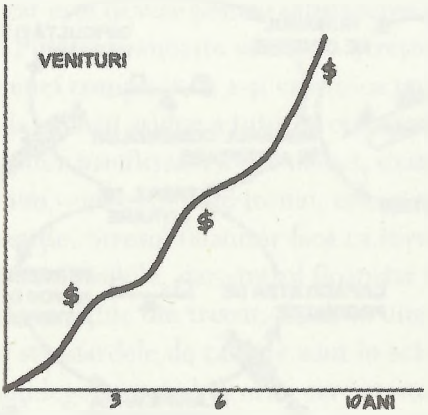
De fapt, a existat o cursă între cele două tipuri de răspunsuri. În timp ce răspunsul simptomatic a devenit mai rapid, răspunsul fundamental a devenit tot mai lent. Efectul net a fost că, în mod treptat, „nemulţumirea clientului neservit" şi-a asumat din ce în ce mai mult din povara controlului asupra timpului de livrare.

Soarta companiei WonderTech ar fi putut să fie schimbată în bine. A existat un punct în care efectul de levier s-ar fi putut folosi cu maximă eficienţă asupra structurii profunde: ţelul iniţial al companiei de opt săptămâni pentru timpul de livrare. În structura de transferare a poverii, primul lucru la care se uită un adept al gândirii sistemice este ce poate să submineze soluţia

fundamentală. În acest caz, compania avea un timp standard de livrare – opt săptămâni – dar cu siguranţă asta nu a însemnat nimic pentru managerii preocupaţi de profituri. După trei ani, standardul obişnuit era cam zece săptămâni, şi le era foarte greu să ţină pasul şi cu acest termen în condiţiile în care numărul comenzilor exploda. În timp, pentru că problemele legate de livrări au revenit, standardul a continuat să se schimbe. Nimeni nu-i mai dădea nicio atenţie, şi cu atât mai puţin managementul.

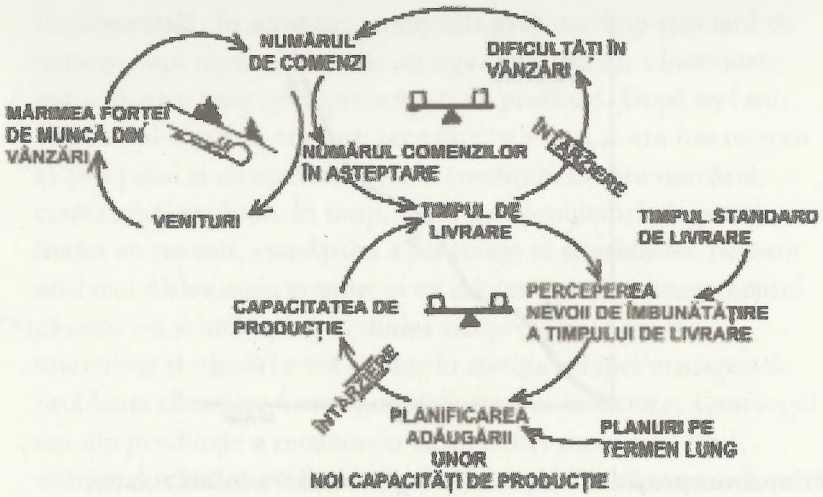
După cum s-a şi întâmplat, *al doilea* vicepreşedinte pentru marketing şi vânzări a tot readus în atenţia echipei manageriale problema clienţilor nemulţumiţi de timpul de livrare. Omologul său din producţie a recunoscut că au exitat momente când, ocazional, rămăseseră în urmă, dar doar pentru că era neadecvată capacitatea lor. Dar managerii din eşalonul superior au răspuns: „Da, cunoaştem problema, dar nu ne putem repezi la a face investiţii majore decât în cazul în care ştim sigur că cererea va fi susţinută". Nu şi-au dat seama că cererea nu va fi susţinută decât dacă se vor face investiţii.

Nu vom şti niciodată sigur ce s-ar fi întâmplat dacă WonderTech şi-ar fi păstrat ţelul original de opt săptămâni şi ar fi investit puternic în noi capacităţi de producţie pentru a-şi atinge acest ţel. Dar am făcut simulări bazate pe această structură (combinând limitele de creştere şi transferarea poverii) şi pe statistici actuale de vânzări făcute în situaţii în care standardului de livrare nu i se permite să scadă printr-o extensie forţată a capacităţii de producţie. În aceste simulări, vânzările continuă să crească rapid de-a lungul a zece ani, deşi mai există şi perioade de stagnare. Timpul de livrare fluctuează, dar nu deviază prea mult şi timpul de livrare standard este păstrat constant la opt săptămâni. WonderTech îşi poate atinge potenţialul său de creştere. La finalul celor zece ani, vânzările sunt de multe ori mai mari decât în stadiul iniţial[3].



Primul vicepreşedinte de marketing şi vânzări a intuit aceste probleme. El a argumentat de la început că WonderTech şi-a stabilit greşit capacitatea de producţie. „Noi raportăm capacitatea de producţie la numărul de comenzi pe care le primim", a afirmat, „în loc să o raportăm la numărul de comenzi pe care l-am putea primi dacă am putea să livrăm în timpul pe care ni l-am stabilit ca standard". „Din nefericire, argumentele vicepreşedintelui au fost interpretate ca şi scuze pentru performanţa slabă a agenţilor de vânzări şi analizele lui au fost desconsiderate. Nu l-a ajutat că nu a avut cum să explice, conceptual, modul lui de gândire. Dacă ar fi fost capabil să descrie arhetipurile sistemelor, poate că mulţi oameni ar fi înţeles mai bine ceea ce îi spunea lui intuiţia.

De fapt, dinamicile subtile de la WonderTech confirmă o intuiţie a multor manageri experimentaţi: că este vital să menţii standardele de performanţă în orice situaţie şi să faci tot ce este nevoie pentru a le atinge. Standardele cele mai importante sunt acelea care contează cel mai mult pentru client. Acestea includ calitatea produsului (design şi producţie), timpul de livrare, încrederea în servicii şi în calitatea acestora şi amabilitatea şi grija celor care lucrează direct cu clienţii. Interpretarea sistemică a structurilor profunde în cazul WonderTech transformă această intuiţie managerială într-o teorie explicită care dovedeşte modul în care diminuarea standardelor şi prea lenta extindere a capacităţii de producţie pot submina întregul proces de creştere. Structura completă poate fi înţeleasă prin înglobarea limitelor de creştere şi transferării poverii într-un tot:



După cum ne este prezentat aici, cele două structuri se combină, având în comun un proces de echilibare – clienţii nemulţumiţi îşi anulează comenzile datorită timpului de livrare prea mare. Acelaşi cerc de echilibrare care ne abate atenţia de la necesitatea adăugării unor noi capacităţi de producţie (în structura de transferare a poverii) blochează şi procesul de creştere a vânzărilor (în structura limitelor de creştere). Dacă cercul reprezentând nemulţumirea clienţilor va ajunge dominant, depinde de modul în care extinderea capacităţii de producţie a firmei răspunde atunci când timpul de livrare creşte. Dacă standardelor li se dă voie să scadă, răspunsul companiei este slăbit şi povara este transferată la clienţii nemulţumiţi. Cu alte cuvinte, compania devine, într-un mod lipsit de înţelepciune, dependentă de limitările propriei creşteri.

SĂ VEZI ŞI PĂDUREA ŞI COPACII

Structura sistemică profundă evidenţiată în cazul WonderTech explică multe situaţii complexe în care companii ce creşteau odată rapid şi promiteau să ajungă de succes, au eşuat în mod misterios – companii precum People Express Airlines, cândva linia aeriană cu cea mai rapidă dezvoltare din Statele Unite. De fapt, această structură este un alt arhetip numit „creştere şi subinvestiţie", un pic mai complicat decât primele arhetipuri discutate. Subinvestiţia înseamnă construirea unei capacităţi

reduse faţă de cât este nevoie pentru satisfacerea cererii crescânde a clienţilor. Puteţi recunoaşte structura „creştere şi subinvestiţie" în eşecul unei companii de a-şi valorifica potenţialul de creştere în ciuda muncii asidue a tuturor celor implicaţi (un semn al investiţiilor insuficiente). De obicei, există un stres financiar continuu – care, în mod ironic, este şi cauză şi efect pentru subinvestiţie. Stresul financiar face ca investiţiile masive să fie dificile sau imposibile, dar stresul financiar de astăzi îşi are originea în subinvestiţiile din trecut. Dacă vă uitaţi mai atent, veţi vedea că şi standardele de calitate sunt în scădere sau declin. (Prin calitate înţelegem toate lucrurile care contează pentru client, precum calitatea produsului, calitatea serviciilor şi promptitudinea livrării). Standardele se diminuează sau nu reuşesc să le depăşească continuu pe cele ale competiţiei, ceea ce rezultă din eşecul de a investi corespunzător în consolidarea capacităţii de a servi nevoile clienţilor. („Investiţia" poate însemna adăugarea sau îmbunătăţirea capacităţilor fizice, ameliorarea proceselor de producţie, perfecţionarea structurilor organizaţionale sau instruirea angajaţilor.) Clienţii nemulţumiţi merg apoi în altă parte. Micşorarea cererii elimină simptomele cererii nesatisfăcute şi perceperea nevoii de a investi într-o capacitate mai mare, după cum reduce şi resursele financiare necesare unei investiţii.

Atunci când aceste forţe afectează industrii întregi – cum începuse să se întâmple în industriile producătoare din Statele Unite, precum cele ale oţelului, automobilelor, maşinilor-unelte şi electronicelor de larg consum, prin anii 1960 şi 1970 – rezultatul este vulnerabilitatea faţă de competitorii cu standarde mai înalte şi politici investiţionale mai puternice. În fiecare dintre aceste industrii, pierderea cotei de piaţă în favoarea competitorilor străini a fost pusă pe seama factorilor externi, deşi îşi avea originile, cel puţin în parte, în standardele joase de satisfacere a clienţilor, în subinvestiţii şi în numărul clienţilor nemulţumiţi. Din nou, declinul se produce atât de încet încât este foarte greu să îl observi şi adesea este „mascat" cu paleative de „transferare a poverii" precum creşterea agresivităţii campaniilor promoţionale, suplimentarea reducerilor, „restructurări" sau acordarea unor taxe fiscale preferenţiale.

Două aspecte fac acest arhetip să fie greu observabil. Primul este că totul se întâmplă treptat. Dacă toate acestea s-ar întâmpla într-o

lună, întreaga organizaţie sau industrie s-ar mobiliza pentru a preveni dezastrul. Dar ţelurile se diminuează în timp şi declinul creşterii este insesizabil. Este aceeaşi structură care se află şi la baza sindromului „broaştei fierte", discutat în capitolul legat de dizabilităţile de învăţare. Standardele broaştei privind temperatura de siguranţă a apei se diminuează în timp, la fel ca deteriorarea înceată a propriei condiţii, până când capacitatea de a răspunde ameninţării cu fierberea dispare complet.

Al doilea aspect este că managerii din mijlocul sindromului sunt copleşiţi de numeroasele urgenţe care necesită atenţie. În plus, sunt echipaţi necorespunzător pentru a vedea la o scară mai mare. Arta gândirii sistemice stă în a fi capabil să recunoşti structurile subtile şi de o complexitate (dinamică) din ce în ce mai mare, precum în cazul WonderTech, în mijlocul abundenţei de detalii, presiuni şi curente potrivnice care se găsesc în toate situaţiile manageriale din viaţa reală. De fapt, esenţa măiestriei de a gândi sistemic ca disciplină de management stă în a observa arhetipurile şi modelele comportamentale acolo unde ceilalţi văd doar evenimente şi forţe la care trebuie să reacţioneze. Puţini sunt instruiţi să vadă detaliile şi complexitatea dinamică. Câţi preşedinţi executivi de astăzi pot să ţină un discurs de cincisprezece minute care să prezinte o explicaţie satisfăcătoare a cauzelor sistemice ale unei probleme importante şi strategiile mai mult sau mai puţin eficiente cu care se poate trata acea problemă?

Cu toţii cunoaştem metafora „să nu vezi pădurea din cauza copacilor". Din nefericire, mulţi dintre noi, chiar când „se dau un pas înapoi", văd doar o mulţime de copaci. Ne alegem unul sau doi şi ne concentrăm toată atenţia şi eforturile de schimbare pe aceia.

Până la urmă, arta gândirii sistemice stă în a vedea dincolo de complexitatea detaliilor structurile profunde care generează schimbarea. Gândirea sistemică nu presupune ignorarea complexităţii detaliilor. Mai degrabă, înseamnă organizarea complexităţii de detalii într-o schemă coerentă care să releve cauzele problemei şi modul în care ele pot fi remediate astfel încât schimbările în bine să fie de durată. De exemplu, la o companie de tehnologie înaltă precum WonderTech, înţelegerea realităţii situaţiei începe cu asimilarea detaliilor precum următoarele:

CAPACITATEA DE PRODUCŢIE	RESURSELE UMANE	FACTORI COMPETITIVI
Capacitatea maşinilor	Personalul pentru servicii	Mărimea pieţei
Viteza de lucru	Personalul din producţie	Segmentele de piaţă
Productivitatea	Personalul de întreţinere	Tendinţele tehnologice
Planificarea	Angajarea	Reputaţia
Procesul tehnologic	Instruirea	Calitatea serviciilor
Canalele de aprovizionare şi orarele de livrare	Fluctuaţia mâinii de lucru	Calitatea serviciilor oferite de competitori
Costurile energetice	Moralul	Preţurile
Planurile competitorilor	Productivitatea	Atractivitatea pentru talente, capital şi pentru forţă de muncă superior calificată
Durata operaţiunilor de întreţinere	Experienţa	
	Echipa de management	
	Rotaţia personalului	
	Deţinerea de acţiuni	

Creşterea complexităţii lumii de astăzi face mulţi manageri să presupună că le lipseşte informaţia de care au nevoie pentru a acţiona eficient. Aş sugera că „problema fundamentală a informaţiei" cu care se confruntă managerii nu este lipsa informaţiilor, ci surplusul de informaţii. Ceea ce ne trebuie sunt căile prin care să aflăm ce este important şi ce nu este important, asupra căror variabile să ne concentrăm şi cărora să le dăm mai puţină atenţie – şi mai avem nevoie de căi de a face acele lucruri care pot să ajute grupurile şi echipele capabile să-şi împărtăşească înţelegerea.

Stăpânirea unui arhetip de bază precum creşterea şi subinvestiţia reprezintă primul pas în dezvoltarea capacităţii de a vedea şi pădurea *şi* copacii – de a vedea informaţii în termeni de modele la scară largă, *dar şi* detaliile. Doar văzând ambele aspecte puteţi răspunde adecvat provocării complexităţii şi schimbării.

În ultimă instanţă, stăpânirea limbajului gândirii sistemice necesită şi alte discipline complementare de învăţare. Fiecare contribuie cu principii importante şi instrumente care fac persoanele, echipele şi organizaţiile mai capabile de a trece de la a vedea lumea dintr-o perspectivă liniară, la a vedea şi acţiona sistemic.

PARTEA a III[a]

ESENŢA DISCIPLINELOR

Construirea organizaţiei care învaţă

8

—

MĂIESTRIA PERSONALĂ

SPIRITUL ORGANIZAŢIEI CARE ÎNVAŢĂ

Organizaţiile învaţă doar prin indivizi care învaţă. Învăţarea individuală nu garantează învăţarea organizaţională. Dar fără ea nu apare nicio învăţare organizaţională.

Un număr mic de lideri de organizaţii îşi dau seama că regândirea filozofiei unei corporaţii cere un angajament total faţă de învăţarea individuală. Kazuo Inamori, fondator şi preşedinte al Kyocera până în 1995 când s-a retras din activitate (compania este lider mondial în tehnologia ceramicii fine şi electronică), spunea aşa:

„Fie că este vorba de cercetare şi dezvoltare, managementul companiei sau orice alt aspect ce ţine de afaceri, forţa activă o reprezintă «oamenii». Iar oamenii au propria voinţă, propria minte şi un mod propriu de gândire. Dacă angajaţii înşişi nu sunt suficient de motivaţi pentru a-şi însuşi provocarea reprezentată de ţelurile care ţin de creşterea şi dezvoltarea tehnologică... pur şi simplu nu va exista nici creştere, nici mărirea productivităţii şi nici dezvoltare tehnologică[1]."

În legătură cu problema potenţialului oamenilor, Inamori crede că este nevoie de o nouă înţelegere a „subconştientului", a „puterii voinţei" şi a „acţiunii făcute din inimă... a dorinţei sincere de a servi lumea". El a pledat ca angajaţii de la Kyocea să se uite

înăuntrul propriului suflet în timp ce continuă lupta de „perfecţionare", ghidaţi de mottoul corporaţiei: „Respectă Cerul şi iubeşte oamenii". În ceea ce îl privea, el credea că datoria lui ca manager era, în principal, aceea de a „asigura atât binele material cât şi cel spiritual al angajaţilor".

La jumătate de lume distanţă, într-o industrie total diferită, un alt fondator al unei companii care s-a bucurat de succes pe termen lung Bill O'Brien, fost preşedinte al Hanover Insurance, a aspirat la:

... modele organizaţionale mai potrivite naturii umane. Organizaţiile noastre tradiţionale nu sunt concepute să satisfacă oamenilor nevoile cele mai înalte, cele privind respectul de sine şi autoactualizarea. Neliniştea din management va continua până când organizaţiile vor începe să se preocupe şi de satisfacerea acestor nevoi, pentru toţi angajaţii.

Ca şi Inamori, O'Brien a susţinut că managerii trebuie să-şi redefinească propriul rol. Trebuie să renunţe la „vechea dogmă a planificării, organizării şi controlului", şi să îşi dea seama că au „o responsabilitate aproape sacră faţă de vieţile atâtor oameni". Sarcina fundamentală a managerilor, în viziunea lui O'Brien, este „să asigure condiţiile care să le dea oamenilor posibilitatea să se îndrepte spre cea mai satisfăcătoare viaţă pe care o pot avea".

Pentru ca aceste idei par cam romantice atunci când ne gândim la construirea unei afaceri, trebuie să subliniez că firma Kyocera a pornit de la zero şi a ajuns să aibă vânzări de 9 miliarde de dolari în patruzeci şi cinci de ani, fără să fi împrumutat aproape niciun ban, atingând adesea niveluri de profit care au fost motiv de invidie până şi pentru firme japoneze. Hanover ajunsese la cel mai de jos nivel din industria asigurărilor în 1969 când predecesorul lui O'Brien, Jack Adam, a început reconstrucţia companiei în baza unui nou set de valori fundamentale şi principii privind oamenii. Când s-a retras O'Brien, în 1990, compania se situa în sfertul de sus al industriei, reuşind să menţină o creştere şi profituri cu 50 de procente mai mari decât media industriei în decada precedentă[2].

O sursă de inspiraţie pentru cei din lumea afacerilor este şi observaţia lui Henry Ford:

Şi cel mai mic atom este, după mintea mea, inteligent şi gata să fie folosit de spiritul uman dacă întindem mâna şi îl chemăm la noi. Ne grăbim prea mult, agitându-ne mâinile şi umplându-ne minţile de griji. Suntem nerăbdători să obţinem rezultate. Ceea ce avem noi nevoie... este să ne întărim sufletul cu puterea invizibilă care aşteaptă să fie folosită... ştiu că există rezerve de putere spirituală de care noi oamenii ne lipsim în mod necugetat... cred că într-o zi vom fi capabili să ştim suficient despre această sursă de putere şi despre tărâmul spiritului pentru a crea ceva noi înşine... Cred cu tărie că omenirea a fost odată mai înţeleaptă în ce priveşte lucrurile spirituale decât suntem noi astăzi. Ceea ce noi astăzi doar credem, ei ştiau[3].

„Măiestria personală" este expresia pe care o folosim pentru disciplina creşterii personale şi învăţării. Oamenii cu niveluri înalte ale măiestriei personale îşi extind continuu abilitatea de a crea acele rezultate pe care cu adevărat le caută în viaţă. Din străduinţa lor de a învăţa continuu se naşte spiritul organizaţiei care învaţă.

MĂIESTRIE ŞI ÎNDEMÂNARE

Măiestria personală trece dincolo de competenţe şi abilităţi, deşi se întemeiază pe acestea. Trece dincolo de înţelegerea şi deschiderea spirituală, deşi cere dezvoltare spirituală. Înseamnă abordarea propriei vieţi ca pe o lucrare creativă, trăirea vieţii într-o manieră creativă, în locul uneia reactive. Aşa cum colegul meu de o viaţă, Robert Fritz, spunea:

„De-a lungul întregii istorii, fiecare cultură şi-a avut propriile-i forme de artă, muzică, dans, arhitectură, poezie, poveşti, ceramică şi sculptură. Dorinţa de a crea nu este limitată de credinţe, naţionalitate, principii, educaţie sau eră. Imboldul de a crea există în fiecare dintre noi... nu este limitat la arte, ci cuprinde tot ce este viaţă, de la superficial la profund[4]."

Atunci când măiestria personală devine o disciplină – o activitate pe care o integrăm în vieţile noastre – ia două direcţii de profun-

zime. Prima ne clarifică în mod continuu ceea ce este important pentru noi. Adesea suntem atât de ocupaţi să rezolvăm problemele care se ivesc în calea noastră, încât uităm că ar trebui să ne gândim mai întâi de ce suntem pe acea cale. Rezultatul este că avem o viziune incompletă sau greşită asupra a ceea ce este important pentru noi.

A doua direcţie este să învăţăm continuu să vedem realitatea din ce în ce mai clar. Cu toţi am văzut oameni angajaţi în relaţii contraproductive rămânând blocaţi în acestea pentru că se încăpăţânează să pretindă că totul este bine. Sau poate că am fost la întâlniri de afaceri unde toată lumea spunea că lucrurile se desfăşoară conform planului, deşi o privire sinceră asupra realităţii demonstra contrariul. În timp ce te mişti către destinaţia dorită, este vital să ştii unde te afli.

Juxtapunerea dintre o viziune (ceea ce vrem) şi o imagine clară asupra realităţii curente (unde suntem în raport cu ceea ce vrem) generează ceea ce numim „tensiune creatoare": puterea de a le uni, cauzată de intensitatea tendinţei naturale de a căuta soluţii. Esenţa măiestriei personale este învăţarea modului în care putem genera şi susţine tensiunea creatoare în vieţile noastre.

„Învăţarea", în contextul acesta, nu reprezintă achiziţionarea de tot mai multe informaţii, ci extinderea abilităţii de a produce rezultatele pe care ni le dorim cu adevărat în viaţă. Aici vorbim despre învăţarea generativă continuă. Învăţarea organizaţională nu este posibilă decât dacă există la toate nivelurile oameni care practică acest fel de învăţare.

Din păcate, termenul „măiestrie" sugerează în limba engleză şi ideea de dominare asupra oamenilor sau asupra lucrurilor. Dar acest cuvânt poate însemna şi un nivel special şi înalt de îndemânare. O persoană care a dobândit măiestrie într-un meşteşug, de exemplu, nu *domină* olăritul sau ţesutul. Dar abilităţile îi permit realizarea celor mai bune oale sau pânze care pot ieşi dintr-un atelier. În acelaşi mod, măiestria personală sugerează un nivel special de îndemânare în fiecare aspect al vieţii, fie ea personală sau profesională.

Oamenii cu un înalt nivel de măiestrie personală au în comun anumite caracteristici de bază. Au un simţ special al ţelului care stă în spatele viziunilor şi scopurilor. *Pentru un astfel de om, o viziune este o vocaţie, mai degrabă decât doar o idee bună.* Ei

văd realitatea curentă ca pe un aliat, nu ca pe un dușman. Au învățat să înțeleagă și să conlucreze cu forțele schimbării în loc să le opună rezistență. Sunt profund iscoditori și hotărâți să continue să vadă realitatea din ce în ce mai clar. Se simt conectați la alții și la viața însăși. Totuși nu își sacrifică unicitatea. Se simt parte dintr-un proces creator mai amplu, pe care îl pot influența, dar sunt conștienți că nu pot avea control unilateral asupra lui.

Oamenii cu un înalt nivel de măiestrie personală trăiesc într-o stare de învățare continuă. Nu „ajung" niciodată. Uneori, limbajul, cum se întâmplă și cu termenul de „măiestrie personală", creează un sens înșelător de definire. Dar măiestria personală nu este ceva ce ai. Este un proces. Este o disciplină pe viață. Oamenii cu un înalt nivel de măiestrie personală sunt foarte conștienți de ignoranța lor, de incompetența lor și de zonele lor de necesară creștere. Și sunt foarte încrezători în sine. Paradoxal? Doar pentru cei care nu văd că „drumul în sine este răsplata".

La Hanover, O'Brien a scris despre „maturitatea avansată" ca atribut al celui care construiește și menține valori profunde, își ia angajamente față de țeluri mai mari decât interesul propriei persoane și rămâne deschis ideilor, exercitându-și liberul arbitru și străduindu-se continuu să aibă o imagine cât mai clară a realității. Astfel de oameni, a afirmat el, au capacitatea de a accepta amânarea recompensei, ceea ce face posibil ca ei să aspire la obiective la care alții nici nu s-ar gândi, mergând până la a lua în considerație impactul alegerii lor asupra generațiilor următoare. Într-o interesantă expunere legată de interesul față de „inteligența emoțională", o decadă mai târziu, el a insistat asupra lipsei de angajament din societatea modernă în ce privește dezvoltarea umană:

> Oricare ar fi motivele, nu dăm atenție dezvoltării emoționale în aceeași măsură în care dăm atenție dezvoltării fizice și intelectuale. Acest lucru este cu atât mai în defavoarea noastră, cu cât doar dezvoltarea noastră emoțională completă ne oferă cel mai bun randament în efortul de a ne atinge potențialul maxim[5].

„DE CE VREM ASTA"

„Dezvoltarea totală a oamenilor noştri", mai spunea O'Brien, „este esenţială pentru atingerea ţelului nostru privind excelenţa corporaţiei". În timp ce acum câţiva ani piaţa părea să ceară un nivel de moralitate în afaceri care era mai scăzut decât în alte domenii de activitate, „noi credem că nu există nicio contradicţie fundamentală între virtuţi personale înalte şi succesul financiar. Noi credem că le putem avea pe amândouă. De fapt, credem că, pe termen lung, cu cât practicăm mai mult virtuţile înalte în viaţă, cu atât mai mult vom avea succes în afaceri".

De fapt, O'Brien formulează propria-i versiune pentru cea mai comună raţiune pentru care organizaţiile trebuie să vină în spijinul măiestriei personale – sau oricare ar fi cuvintele alese pentru a exprima angajamentul organizaţiei faţă de dezvoltarea oamenilor. Oamenii cu niveluri înalte de măiestrie personală sunt mult mai devotaţi. Au mai multă iniţiativă. Au un simţ al responsabilităţii mai larg şi mai profund. Învaţă mai repede. Pentru toate motivele acestea, multe organizaţii se angajează să încurajeze dezvoltarea personală a angajaţilor, convinse fiind că asta le va face mai puternice. Dar O'Brien a evidenţiat un alt motiv pentru atingerea măiestriei personale, un motiv pe care noi am ajuns să-l considerăm un element necesar:

> Un alt motiv la fel de important pentru care îi încurajăm pe oamenii noştri în căutarea aceasta este impactul pe care întregul proces de dezvoltare personală îl poate avea asupra fericirii indivizilor. A căuta împlinirea personală doar în afara muncii şi a ignora importanţa porţiunii din viaţa noastră pe care o petrecem la serviciu, ar însemna să ne limităm oportunităţile de a fi fericiţi şi de a ne simţi fiinţe umane complete[6].

Cu alte cuvinte, de ce vrem această măiestrie personală? O vrem pentru că o vrem. Este un moment crucial în evoluţia unei organizaţii acela în care suficienţi oameni adoptă această atitudine de a fi devotaţi binelui oamenilor. Tradiţional vorbind, organizaţiile au sprijinit dezvoltarea oamenilor dintr-un motiv cât se poate de practic: dacă oamenii au crescut şi s-au dezvoltat, atunci organizaţia a fost mai eficientă. Lideri precum O'Brien

merg cu un pas mai înainte: „În tipul de organizaţie pe care căutăm să-l construim, importanţa dezvoltării complete este la acelaşi nivel cu succesul în plan financiar".

A vedea dezvoltarea oamenilor doar ca un mijloc de a ajunge la rezultatele urmărite de organizaţie poate uşor devaloriza relaţia dintre individ şi organizaţie. Max De Pree, fost preşedinte executiv al Herman Miller, vorbeşte de un „acord" între organizaţie şi individ, în contrast cu tradiţionalul „contract" („o plată onestă pentru o zi de lucru în schimbul unei munci oneste de o zi"). „Contractele", zice De Pree, „sunt doar o mică parte a relaţiei. O relaţie completă implică un acord, un acord se bazează pe devotamentul împărtăşit de toţi faţă de valori, idei, ţeluri, concepte şi procese manageriale... Relaţiile bazate pe acorduri reflectă unitate şi har şi echilibru. Acestea sunt expresiile naturii sacre a unei relaţii"[7].

În Japonia, un reporter de la *Christian Science Monitor* care vizita Matsushita Corporation a observat că: „Există o atmosferă aproape religioasă în locul acesta, ca şi cum munca însăşi ar fi considerată sacră". Inamory de la Kyocera spune că devotamentul său faţă de măiestria personală a evoluat firesc, plecând de la devotamentul tradiţional japonez faţă de păstrarea unui loc de muncă toată viaţa. „Angajaţii noştri au consimţit să trăiască într-o comunitate în care să nu se exploateze unul pe celălalt, ci mai degrabă să se ajute unul pe celălalt astfel ca fiecare să trăiască din plin".

„Ştiţi că sistemul funcţionează", adăugă O'Brien, „când vedeţi o persoană care a venit să îşi caute de lucru la o companie acum 10 ani şi atunci era nesigur pe sine şi avea o viziune limitată asupra lumii şi asupra şanselor sale, iar acum acea persoană conduce un departament cu zeci de oameni. Se simte capabil să-şi asume responsabilitatea, înţelege idei complexe, cântăreşte diferite poziţii şi dezvoltă argumentaţii solide înainte de a lua o decizie. Ceilalţi ascultă cu atenţie ce are de spus. Ea sau el are aspiraţii mari şi pentru familia sa, pentru companie, industrie şi societate".

Există un devotament necondiţionat, un curaj fără echivoc, în poziţia unei companii cu adevărat angajată faţă de măiestria personală. O vrem pentru că o vrem.

REZISTENŢA

Cine ar putea rezista beneficiilor măiestriei personale? Mulţi oameni şi organizaţii îi rezistă. Luarea unei poziţii faţă de dezvoltarea oamenilor este un punct de plecare într-o direcţie radical diferită faţă de tradiţionalul contract dintre angajat şi organizaţie. În multe sensuri, este cea mai radicală diferenţă dintre practicile de afaceri tradiţionale şi organizaţia care învaţă.

Există motive clare pentru care companiile opun rezistenţă ideii de a încuraja măiestria personală. Este prea lipsită de consistenţă, fiind bazată în mare parte pe concepte necuantificabile precum intuiţia şi viziunea personală. Nimeni nu va fi capabil vreodată să măsoare la milimetru cât de mult contribuie măiestria personală la productivitate şi la profitul net. Într-o cultură materialistă, precum cea în care trăim noi, este greu chiar şi să discuţi unele dintre premisele măiestriei personale. „De ce trebuie să vorbim despre aşa ceva?", poate întreba cineva, „Nu este evident? Nu ştim asta deja?".

O formă şi mai descurajantă de rezistenţă este cinismul. În combaterea cinismului, ne ajută să ştim de unde vine. Zgârie suprafaţa unui cinic şi vei găsi un idealist frustrat, unul care a făcut greşeala de a-şi transforma idealurile în aşteptări. De exemplu, mulţi dintre cei cinici faţă de măiestria personală au avut odată idealuri înalte despre oameni. Apoi au fost dezamăgiţi, răniţi şi înrăiţi din cauza unor oameni care nu s-au încadrat în idealurile lor. O'Brien obişnuia să sublinieze că epuizarea psihică nu apare din munca asiduă. „Există profesori, asistenţi sociali şi preoţi", spunea O'Brien, „care muncesc incredibil de mult până la 80 de ani şi nu ajung niciodată să se «epuizeze» – pentru că au o viziune corectă despre natura umană, despre potenţialul şi limitările noastre. Nu au idei romanţate despre om, aşa că nu resimt un stres psihologic atunci când oamenii îi dezamăgesc".

În sfârşit, unii se tem că măiestria personală va ameninţa ordinea prestabilită a unei companii bine organizate. Aceasta este o temere validă. *Să le dai oamenilor putere într-o organizaţie nestructurată corespunzător poate fi contraproductiv.* Dacă oamenii nu împărtăşesc o viziune comună şi nu împărtăşesc modele mentale comune despre realitatea de afaceri în cadrul

căreia se desfăşoară activitatea companiei, împuternicirea oamenilor nu va face decât să crească stresul organizaţional şi povara managementului pentru a menţine coerenţa şi direcţia. De aceea disciplina măiestriei personale trebuie văzută întotdeauna ca una din setul de discipline al unei organizaţii care învaţă. Un devotament organizaţional faţă de măiestria personală ar fi naiv şi prostesc dacă liderilor din organizaţie le-ar lipsi capacitatea de a edifica o viziune comună şi nu ar exista modele mentale împărtăşite de toţi pentru a ghida pe cei ce iau decizii la nivel local.

DISCIPLINA MĂIESTRIEI PERSONALE

Măiestria personală se dobândeşte dacă este abordată ca o disciplină, ca o serie de practici şi principii care trebuie aplicate pentru a-şi dovedi utilitatea. Aşa cum cineva îşi desăvârşeşte măiestria artistică prin continuă practică, la fel şi principiile şi practicile următoare pun bazele extinderii continue a disciplinei măiestriei personale.

VIZIUNEA PERSONALĂ

Viziunea personală vine din interior. Acum câţiva ani am vorbit cu o tânără despre viziunea ei despre planeta noastră. A spus multe lucruri drăguţe despre pace şi armonie, despre a trăi în echilibru cu natura. Oricât de frumoase sunt aceste idei, vorbea despre ele fără emoţii, ca şi cum erau lucruri pe care ar fi trebuit să şi le dorească. Am întrebat-o dacă mai era şi altceva. După o pauză a spus: „Aş vrea să trăiesc pe o planetă verde", şi a început să plângă. Din câte ştiu eu, nu mai afirmase acest lucru până atunci. Cuvintele veniseră de la sine, ca şi cum, într-un fel, ar fi avut voinţa lor proprie. Imaginea pe care o evocau avea în mod clar o însemnătate profundă pentru ea – poate chiar până la niveluri pe care nici ea nu le conştientiza.

Majoritatea adulţilor au un foarte redus simţ al viziunii. Avem ţeluri şi obiective, dar aceastea nu sunt viziuni. Când sunt întrebaţi ce vor, majoritatea adulţilor vorbesc mai degrabă despre lucruri de

care ar vrea să scape. Ar vrea un serviciu mai bun – adică, ar vrea să scape de locul de muncă plictisitor pe care îl au acum. Şi-ar dori să locuiască într-un cartier mai bun, sau să nu mai stea cu teama actelor de violenţă sau să îi trimită pe copii la o şcoală mai bună. Le-ar plăcea ca soacra să se întoarcă acasă la ea sau să nu îi mai doară spatele. Astfel de litanii de „viziuni negative" sunt, din păcate, foarte des întâlnite, chiar şi printre oamenii de succes. Sunt produsul unor vieţi dominate de „a te adapta", „a face faţă", „a rezolva probleme". Aşa cum a spus odată un adolescent participant la programele noastre: „Nu ar trebui să-i numim pe adulţi «cei care au crescut», ar trebui să-i numim «cei care au renunţat»".

O formă subtilă de diminuare a viziunii este „concentrarea pe mijloace, nu pe rezultate". Mulţi preşedinţi executivi, de exemplu, aleg „o cotă mare de piaţă" ca parte a viziunii lor. Dar de ce? „Pentru că vreau ca firma noastră să fie profitabilă". Ei bine, s-a putea crede că profitul mare este un rezultat intrinsec prin şi în sine însuşi. Şi poate că aşa şi este pentru unii. Dar, pentru surprinzător de mulţi lideri, profiturile sunt doar un mijloc spre un rezultat mult mai important. De ce să alegi profituri anuale mari? „Pentru că vreau să rămânem o firmă independentă, să nu fim preluaţi de alţii". De ce să vrei acest lucru? „Pentru că vreau să ne păstrăm integritatea şi capacitatea de a rămâne loiali ţelului fixat la începuturile organizaţiei". Toate scopurile menţionate sunt legitime, dar ultimul – a rămâne loiali ţelului nostru iniţial – are cea mai mare semnificaţie intrinsecă pentru aceşti manageri. Toate celelalte sunt mijloace care se pot schimba în funcţie de circumstanţe. *Abilitatea de concentrare pe ţelurile fundamentale intrinseci, nu numai pe scopurile secundare, reprezintă o piatră de temelie a măiestriei personale.*

Adevărata viziune nu poate fi înţeleasă în izolare faţă de ideea de ţel. Prin ţel, înţeleg ceea ce percepe o persoană a fi motivul pentru care el/ea se află în viaţă. Nimeni nu poate dovedi sau respinge afirmaţia că oamenii au un ţel în viaţă. Ar fi inutil chiar şi să începi o dezbatere pe această temă. Dar ca o premisă de lucru, ideea are o mare putere. O implicaţie este că fericirea poate fi cel mai direct rezultat al trăirii continue cu un ţel. George Bernard Shaw a exprimat ideea clar atunci când a afirmat:

Aceasta este adevărata bucurie a vieţii: să fii folosit pentru un scop recunoscut de către tine însuţi ca fiind unul important... să fii o forţă a naturii în loc să fii un bulgăre egoist şi nervos de văicăreli şi îngrijorări, mereu nemulţumit că lumea nu vrea să se devoteze menirii de a te face pe tine fericit[8].

Exact acelaşi principiu a fost exprimat în unele organizaţii cu numele de „interes autentic". În locuri în care oamenii nu s-au simţit bine să vorbească despre ţelurile personale, s-au simţit perfect capabili să vorbească despre un interes autentic. Când oamenilor le pasă cu adevărat, sunt în mod natural devotaţi. Fac ceea ce vor cu adevărat. Sunt plini de energie şi entuziasm. Perseverează, chiar şi în faţa situaţiilor grele şi frustrante, pentru că fac ceea ce trebuie să facă. Este *munca lor.*

Cu toţii am experimentat situaţii în care am muncit cu mare randament; când ne-am simţit în ritm cu sarcina şi am lucrat cu economie de mijloace. Cineva a cărui viziune îl cheamă în altă ţară, de exemplu, se poate trezi în situaţia de a învăţa o nouă limbă mai rapid decât şi-ar fi imaginat vreodată. Îţi poţi recunoaşte adesea viziunea personală deoarece creează astfel de momente; ţelul care te îndeamnă să continui face ca munca să merite să fie făcută.

Dar viziunea este diferită de ţel. Ţelul este asemenea unei direcţii, un curs general către ceva. Viziunea este o destinaţie specifică, o imagine clară a unui viitor dorit. Ţelul este abstract. Viziunea este concretă. Ţelul este „creşterea capacităţii omului de a explora cerul". Viziunea este „un om pe Lună până la sfârşitul anilor 1960". Ţelul este „să dau tot ce am mai bun", „să ating excelenţa". Viziunea este să reuşeşti să alergi o milă în mai puţin de patru minute.

Poate fi spus cu toată convingerea că nu se întâmplă nimic fără viziune. Dar este adevărat în mod egal că viziunea fără un sens profund al ţelului, fără chemare, nu este decât o idee, „o idee care sună bine, fără să aibă vreo semnificaţie".

Şi invers, ţelul fără viziune nu are niciun sens. „Tu şi cu mine putem fi la fel de pasionaţi de tenis şi poate să ne placă la fel de mult să vorbim despre tot felul de lovituri măiestre şi tehnici speciale. Putem avea o conversaţie minunată, dar la un moment dat descoperim că eu sunt motivat de scopul meu de a juca din ce în

ce mai bine la clubul meu de cartier, iar tu te pregăteşti pentru turneul de la Wimbledon. Împărtăşim acelaşi entuziasm şi aceeaşi dragoste pentru joc, dar la o scară total diferită de performanţă. Până nu stabilim la ce scară ne raportăm reuşitele, putem crede că suntem pe aceeaşi lungime de undă, când de fapt nu este aşa".

În sfârşit, viziunea este intrinsecă, nu relativă. Este ceva ce îţi doreşti pentru valoarea sa intrinsecă, nu pentru poziţia pe care te plasează comparativ cu altcineva. Viziunile relative pot fi potrivite temporar, dar foarte rar vor duce la măreţie. Nu este nimic rău în competiţie. Competiţia, care în mod literal înseamnă „a se strădui împreună" (din latinescul *competrere*) este una dintre cele mai bune structuri inventate până acum de către omenire pentru a permite fiecăruia dintre noi să scoată la iveală ce este mai bun în fiecare dintre noi. Dar când competiţia s-a terminat, după ce viziunea a fost (sau nu) împlinită, doar propriul simţ al unui ţel măreţ te poate conduce mai departe, te poate provoca să adopţi o nouă viziune. *Acesta este un motiv bine întemeiat pentru care măiestria personală trebuie să devină o disciplină. Este un proces de continuă concentrare şi reconcentrare asupra a ceea ce vrea cineva cu adevărat, a ceea ce este viziunea cuiva.*

Viziunea are multe faţete. Există faţete materiale ale viziunilor noastre, precum unde vrem să locuim şi câţi bani vrem să avem în bancă. Există şi faţete personale, precum sănătatea, libertatea şi sinceritatea faţă de noi înşine. Există faţete de servire, precum a-i ajuta pe ceilalţi sau a contribui la starea cunoaşterii într-un anume domeniu. Toate sunt părţi din ceea ce ne dorim cu adevărat. Societatea modernă ne împinge să ne direcţionăm atenţia spre aspectele materiale şi în acelaşi timp ne hrăneşte un sentiment de vină faţă de dorinţele noastre materiale. Societatea pune accent pe dorinţele noastre personale – de exemplu, în anumite grupuri sociale, este un adevărat fetiş să arăţi bine – şi relativ puţin pe dorinţele noastre de servire. De fapt, este ceva obişnuit să te simţi naiv sau ridicol dacă îţi exprimi dorinţa de a-ţi aduce contribuţia la ceva. Este clar din experienţa lucrului cu mii de oameni că viziunile personale se rotesc în jurul acestor dimensiuni dar şi altor dimensiuni. Este de asemenea clar că îţi trebuie curaj să ai viziuni care nu sunt „în acord" cu ceea ce gândeşte majoritatea.

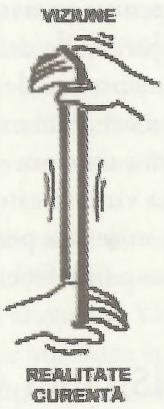
Dar exact acest curaj de a lua poziţie în favoarea unei viziuni îi distinge pe oamenii cu niveluri înalte de măiestrie personală de marea masă. Sau, cum spun japonezii despre atitudinea unui maestru: „Când nu există ezitare, nici măcar grosimea unui fir de păr nu poate sta între viziunea unui om şi acţiunile lui“[9].

Într-un anume sens, clarificarea viziunii este unul dintre cele mai uşoare aspecte privitoare la măiestria personală. O provocare mai mare, pentru mulţi, este a face faţă realităţii curente.

MENŢINEREA TENSIUNII CREATOARE

Oamenii au adesea mari dificultăţi când vine vorba să vorbească despre viziunea lor. De ce? Pentru că suntem foarte conştienţi de diferenţele dintre viziune şi realitate. „Aş vrea să îmi încep propria afacere“, dar „nu am capital“. Sau, „aş vrea să urmez profesia care îmi place cu adevărat“, dar „trebuie să-mi câştig existenţa“. Aceste diferenţe pot face ca o viziune să pară nerealistă sau fantezistă. Ne pot descuraja sau ne pot face să ne simţim lipsiţi de speranţă. Dar diferenţa dintre viziune şi realitatea curentă este şi o sursă de energie. Dacă nu ar existat nicio diferenţă, nu ar fi nevoie de nicio acţiune de mişcare spre viziune. Într-adevăr, această diferenţă este *sursa* energiei creatoare. Noi numim această diferenţă *tensiune creatoare*[10].

Imaginaţi-vă o bandă de elastic, întinsă între viziunea dumneavoastră şi realitatea curentă. Când stă întins, elasticul creează o tensiune, reprezentând tensiunea dintre viziune şi realitatea curentă. Ce impune tensiunea? Soluţionare sau eliberare. Există doar două moduri posibile de soluţionare: se trage realitatea spre viziune sau se trage viziunea spre realitate. Ce se va întâmpla depinde de angajamentul nostru faţă de viziune.



Principiul tensiunii creatoare este principiul central al măiestriei personale, integrând toate elementele disciplinei. Totuşi, este uşor să-l înţelegi greşit. De exemplu, termenul „tensiune" ă anxietate sau stres. Dar tensiunea creatoare nu se simte în niciun mod special. Este forţa care intră în joc în momentul în care este recunoscută diferenţa dintre viziune şi realitatea curentă.

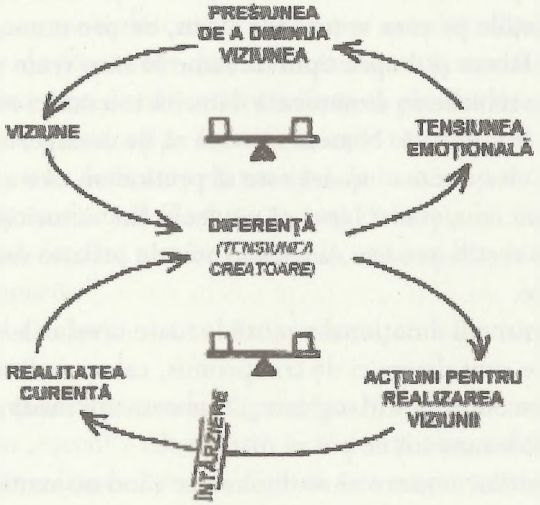
Totuşi, tensiunea creatoare duce adesea la sentimente şi emoţii asociate cu anxietatea, precum tristeţe, descurajare, lipsă de speranţă sau îngrijorare. Asta se întâmplă atât de des că oamenii confundă aceste emoţii cu tensiunea creatoare. Oamenii ajung să creadă că procesul creator *se reduce la a fi într-o continuă stare de anxietate.* Dar este important să ne dăm seama că aceste emoţii „negative" care pot apărea când există tensiune creatoare nu sunt tensiunea creatoare însăşi. Aceste emoţii sunt ceea ce numim noi *tensiune emoţională.*

Dacă nu reuşim să ne dăm seama care sunt tensiunile emoţionale şi care sunt tensiunile creatoare, ne predispunem la diminuarea viziunii. Dacă ne simţim profund descurajaţi în legătură cu o viziune care nu se împlineşte, putem avea o dorinţă puternică de a ne uşura de povara lucrurilor care ne descurajează. Există doar un singur remediu imediat: diminuarea viziunii! „Păi, nu era chiar important să reuşesc să marchez după 75 de lovituri. Mă distrez când joc golf şi dacă marchez după optzeci".

Sau: „Nu prea îmi pasă dacă am să reuşesc să susţin recitaluri pe marile scene. Va trebui să pot face bani ca profesor de muzică aşa că mă voi concentra pe asta". Dinamica diminuării tensiunilor emoţionale este înşelătoare pentru că lucrurile se pot întâmpla

fără să fie observate. Tensiunea emoţională poate fi întotdeauna diminuată modificând acel pol al tensiunii creatoare care este întotdeauna sub controlul nostru total – viziunea. Sentimentele care nu ne plac dispar atunci când tensiunea creatoare care era sursa lor este redusă. Ţelurile noastre sunt astfel mult mai aproape de realitatea noastră curentă. Este uşor să scăpăm de tensiunea emoţională; doar că trebuie să abandonăm ceea ce vrem cu adevărat, viziunea noastră.

Dinamica tensiunilor emoţionale se aseamănă foarte mult cu dinamica diminuării standardelor care a creat problemele celor de la WonderTech, aşa cum am văzut în capitolul 7. Interacţiunea dintre tensiunea creatoare şi tensiunea emoţională are o structură de tipul transferării poverii, şi, ca şi ţelurile care se diminuează, poate fi reprezentată astfel:



Când avem o viziune care este diferită de realitatea curentă, există o diferenţă (tensiunea creatoare) care poate fi redusă în două moduri. Procesul de echilibrare de jos reprezintă „soluţia fundamentală": a acţiona pentru a aduce realitatea la înălţimea viziunii. Dar schimbarea realităţii necesită timp. Aşteptarea creează frustrarea şi tensiunea emoţională din procesul de echilibrare de sus, iar „soluţia simptomatică" este de a reduce viziunea şi a o aduce la nivelul realităţii curente.

Dar o singură diminuare a viziunii nu este sfârşitul procesului. Mai devreme sau mai târziu apar noi presiuni (de reducere a viziunii)

datorită diferenţelor dintre realitate şi viziunea şi aşa diminuată. Structura clasică de „transferare a poverii" face să apară o subtilă spirală de consolidare a eşecurilor în atingerea ţelurilor, frustrare, reducerea viziunii, eliberare temporară de povara tensiunilor emoţionale şi din nou presiuni de a reduce viziunea şi mai mult. Treptat, se transferă tot mai mult din povară, cu preţul unei viziuni în continuă reducere.

La WonderTech, eliberarea tensiunii emoţionale a luat forma unei diminuări a standardelor operaţionale cheie privind performanţele de livrare care păreau imposibil de realizat. Declinul a fost greu de observat pentru că a fost gradual. În timpul fiecărei noi crize de la WonderTech standardele de livrare s-au diminuat un pic mai mult faţă de nivelul la care erau la ultima criză. Astfel trec neobservate şi diminuările ţelurilor personale, pe măsură ce lăsăm să dispară treptat visele noastre despre relaţiile pe care vrem să le avem, despre munca pe care vrem să o facem şi despre tipul de lume în care vrem să trăim.

În organizaţii, ţelurile se diminuează datorită toleranţei reduse la tensiunea emoţională. Nimeni nu vrea să fie mesagerul veştilor proaste. Calea cea mai uşoară este să pretindem că nu există veşti proaste sau, şi mai bine, să ne declarăm victorioşi redefinind veştile proaste ca nefiind atât de proaste reducând standardele.

Dinamicile tensiunii emoţionale există la toate nivelurile activităţii umane. Ele sunt dinamici de compromis, calea mediocrităţii. Aşa cum spunea Somerset Maugham „Doar oamenii mediocrii simt că fac întotdeauna tot ce pot ei mai bine".

Permitem ţelurilor noastre să se diminueze când nu suntem dispuşi să trăim sub presiunea tensiunilor emoţionale. Pe de altă parte, când înţelegem tensiunea creatoare şi îi permitem să opereze fără să ne reducem viziunea, viziunea devine o forţă activă. Robert Fritz spunea că: „Nu este vorba despre ceea ce este viziunea, ci despre ceea ce face viziunea". Oamenii cu adevărat creatori folosesc diferenţa dintre viziune şi realitatea curentă pentru a genera energia necesară pentru schimbare.

De exemplu, Alan Kay, cel care a coordonat acele cercetări de la Xerox Palo Alto Research Center (PARC) care în bună măsură au condus la naşterea calculatorului personal, a avut viziunea unei maşinării diferite, pe care el o numea „dynabook". (n.tr.

dynamic – dinamic, *book* – carte) Aceasta ar fi fost o carte interactivă. Un copil şi-ar fi putut testa cunoştinţele şi s-ar fi putut juca folosindu-şi creativitatea pentru a rearanja prezentarea statică a ideilor oferite de o carte tradiţională. Kay a eşuat, într-un fel, pentru că „dynabook" nu a devenit niciodată realitate. Dar viziunea lui a remodelat industria calculatoarelor. Prototipurile dezvoltate la PARC aveau multe atribute de mare funcţionalitate – ferestre, meniuri care se desfăşoară, controlul prin mouse, prezentări cu iconiţe (imagini în loc de cuvinte) – au fost introduse comercial abia zece ani mai târziu de cei de la Machintosh.

Bill Russell, jucătorul legendar de la echipa de baschet Boston Celtics, în timpul carierei sale de unsprezece campionate profesioniste în treisprezece ani, obişnuia să îşi noteze rezultatele în propriul tabel de notare. Îşi dădea o notă între unu şi o sută după fiecare meci. În cariera lui nu şi-a acordat niciodată o notă mai mare de 65. Acum, luând în consideraţie modul în care majoritatea dintre noi suntem învăţaţi să gândim despre ţeluri, l-am putea considera pe Russell un eşec total. Bietul om a jucat în peste o mie două sute de meciuri de baschet şi nu şi-a atins niciodată standardul! De fapt, tocmai strădania lui de a-l atinge l-a făcut să fie, fără urmă de îndoială, cel mai bun jucător din toate timpurile[11].

Nu este vorba despre ceea ce este viziunea, ci despre ceea ce face viziunea.

Dobândirea măiestriei tensiunii creatoare transformă modul în care înţelegem „eşecul". Eşecul este o diferenţă observabilă între viziune şi realitatea curentă. Eşecul este o oportunitate de a învăţa despre cât de aproape de adevăr este imaginea noastră despre realitatea curentă, despre strategiile care nu funcţionează aşa cum ne aşteptăm, despre claritatea viziunii. Eşecurile nu au legătură cu cât de neînsemnaţi sau cu cât de lipsiţi de putere suntem noi. Ed Land, fondatorul şi preşedintele companiei Polaroid timp de zeci de ani şi inventatorul fotografiei instant, avea o plăcuţă pe perete pe care scria:

„O greşeală este un eveniment al cărui potenţial deplin nu l-ai folosit încă în avantajul tău."

Dobândirea măiestriei tensiunii creatoare scoate la iveală o capacitate mai mare de perseverenţă şi răbdare. Un preşedinte executiv japonez, participant la unul dintre seminarele noastre, mi-a explicat că, în opinia lui, japonezii şi americanii au atitudini diferite faţă de timp. El mi-a spus: „Oamenilor de afaceri americani prezenţi în Japonia ca să negocieze contracte de afaceri adesea li se pare că japonezii sunt evazivi şi reticenţi faţă de încheierea afacerilor. Americanul ajunge în Japonia cu un program strâns, bine planificat pe cinci zile şi vrea să se apuce imediat de treabă. În loc de asta, japonezul îl primeşte politicos, cu o ceremonie a ceaiului formală, deloc dispus să treacă imediat la detaliile practice. Cu trecerea zilelor, japonezul îşi menţine ritmul lent, în timp ce americanul devine din ce în ce mai agitat". „Pentru americani", spunea preşedintele, „timpul este un duşman. Pentru japonezi, timpul este un aliat".

În sens mai larg, realitate curentă însăşi este, pentru mulţi dintre noi, un duşman. Ne luptăm cu realitatea. Nu suntem atât de mult atraşi de a crea ceea ce vrem pe cât suntem atraşi să respingem ceea ce avem, tot ce ţine de realitatea curentă. Urmând această logică, cu cât mai adâncă este teama, cu atât mai mult detestăm ceea ce există, şi cu atât mai „motivaţi" suntem să ne schimbăm. „Lucrurile trebuie să se înrăutăţească foarte tare pentru ca oamenii să ia atitudine şi să schimbe fundamental ceva".

Aceasta duce la greşita convingere că schimbarea fundamentală *impune* o ameninţare la adresa supravieţuirii, „o platformă arzătoare", după cum spunea cineva. Această teorie a schimbării provocate de criză este foarte mult răspândită. Totuşi, este şi o suprasimplificare periculoasă. Adesea, în atelierele de lucru sau în prezentări, întreb: „Câţi dintre voi cred că organzaţiile şi oamenii se schimbă, fundamental, doar când sunt într-o situaţie de criză?". Între 75 şi 90 la sută dintre mâini sunt sus. Apoi îi rog să se gândească la o viaţă exact aşa cum şi-ar dori-o ei –, fără nicio problemă de niciun fel, profesional, personal, în relaţionare sau comunitate. Apoi întreb: „Care este primul lucru pe care l-aţi căuta dacă aţi avea o viaţă lipsită de probleme?". Răspunsul este, suprinzător: „schimbarea – să creăm ceva nou". Deci, oamenii sunt mult mai complecşi decât credem noi de obicei. Toţi ne temem şi căutăm, în acelaşi timp, schimbarea.

Sau, cum spunea odată un consultant responsabil cu schimbarea într-o mare organizaţie: „Oamenii nu opun rezistenţă schimbării. Ei opun rezistenţă la a fi schimbaţi".

Dobândirea măiestriei tensiunii creatoare duce la o schimbare fundamentală a întregii noastre poziţii faţă de realitate. Realitatea curentă devine aliatul şi nu duşmanul. *O perspectivă profundă şi corectă asupra realităţii curente este la fel de importantă ca şi o viziune clară.* Din nefericire, majoritatea dintre noi avem obiceiul prejudecăţilor înşelătoare când vine vorba de percepţia noastră asupra realităţii curente. „Învăţăm să ne bazăm pe conceptele noastre despre realitate mai mult decât pe observaţie", scrie Robert Fritz. „Este mai comod să presupunem că realitatea este asemănătoare cu ideile noastre preconcepute decât să facem noi observaţii asupra a ceea ce avem în faţa ochilor[12]." Dacă prima opţiune pentru atingerea măiestriei personale este să fii sincer cu tine însuţi şi cu viziunea ta, a doua alegere fundamentală în sprijinul dobândirii măiestriei personale este devotamentul faţă de adevăr.

Cele două sunt la fel de vitale pentru generarea tensiunii creatoare. Sau, aşa cum o spune Fritz: „Persoana cu adevărat creatoare ştie că totul se realizează prin înfruntarea constrângerilor. Fără constrîngeri nu există creaţie".

„CONFLICTUL STRUCTURAL": PUTEREA LIPSEI DE PUTERE

Mulţi oameni, chiar şi cei mai de succes, au credinţe adânc înrădăcinate care vin în contradicţie cu măiestria lor personală. Foarte adesea, aceste credinţe sunt sub nivelul de conştientizare. Ca să înţelegeţi la ce mă refer, încercaţi următorul experiment. Spuneţi tare această propoziţie: „Pot să îmi creez viaţa exact aşa cum vreau eu, în toate aspectele – muncă, familie, relaţii, comunitate şi lumea întreagă". Observaţi-vă reacţia interioară la această afirmaţie, ascultaţi „mica voce" din capul dumneavoastră. „Pe cine încearcă el să păcălească?" „Nici el nu crede asta cu adevărat". „Pe plan personal şi la capitolul muncă, sigur – dar nu «comunitatea» şi «lumea întreagă»". „La urma urmei, de ce să

îmi pese mie de lumea întreagă?" Toate aceste reacţii sunt dovezi ale credinţelor adânc înrădăcinate.

Fritz, care a lucrat efectiv cu zeci de mii de oameni pentru a le dezvolta capacităţile creatoare, a ajuns la concluzia că, practic, fiecare dintre noi avem o „credinţă dominată cum că nu suntem capabili să ne împlinim dorinţele". De unde vine această credinţă? Fritz argumentează că este un rezultat aproape inevitabil al creşterii:

Ca şi copii învăţăm care ne sunt limitările. Copii sunt, pe bună dreptate, învăţaţi despre limitările necesare supravieţuirii lor. Dar mult prea adesea această învăţare este generalizată. Ni se spune în mod constant că nu putem avea sau face anumite lucruri, şi ajungem să presupunem că suntem incapabili să avem ceea ce vrem[13].

Cei mai mulţi dintre noi deţinem una sau două credinţe contradictorii care ne limitează capacitatea de a crea ceea ce vrem cu adevărat. Cea mai comună este credinţa în lipsa noastră de putere, în incapacitatea noastră de a transforma în realitate lucrurile pe care ni le dorim cu adevărat. Cealaltă credinţă se concentrează asupra lipsei noastre de valoare, adică acea convingere că nu merităm să avem tot ceea ce ne dorim. Fritz pretinde că a întâlnit doar o mână de oameni care nu par să aibă una sau alta dintre cele două credinţe. Dar dacă acceptăm existenţa acestor credinţe ca pe o premiză de lucru, ele ne vor dezvălui forţele sistemice care subminează puterea noastră de a crea ceea ce ne dorim.

Fritz foloseşte o metaforă pentru a descrie cum acţionează aceste credinţe contradictorii profunde ca şi sistem, contra îndeplinirii ţelurilor noastre. Imaginaţi-vă că, în timp ce vă îndreptaţi spre ţelul dumneavoastră, există un elastic, simbolizând tensiunea creatoare, care vă trage în direcţia dorită. Dar mai imaginaţi-vă şi al doilea elastic, ancorat de credinţa lipsei de putere sau de cea a lipsei de valoare. În timp ce primul elastic încearcă să vă tragă spre ţelul dumneavoastră, al doilea vă trage înapoi spre credinţele subtile că nu puteţi (sau nu meritaţi) să vă atingeţi ţelul. Fritz numeşte acest sistem care implică tensiunea ce ne trage spre ţelul nostru şi tensiunea care ne ancorează în

credinţele noastre profunde, „conflict structural", pentru că este o structură de forţe conflictuale care ne trage simultan spre şi de la ceea ce ne dorim.

Astfel, cu cât ne apropiem de atingerea viziunii noastre, cu atât mai mult suntem traşi înapoi de al doilea elastic. Această forţă se manifestă în mai multe feluri. Ne putem pierde energia. Ne putem întreba dacă chiar ne dorim materializarea viziunii. „Ducerea la bun sfârşit a treburilor" poate deveni din ce în ce mai dificilă. Obstacole neaşteptate apar în calea noastră. Oamenii ne dezamăgesc. Toate acestea se întâmplă deşi nu suntem conştienţi de existenţa sistemului conflictului structural, pentru că acesta îşi are originea în credinţe profunde de care nu suntem deloc conştienţi; de fapt, tocmai ne-conştientizarea noastră contribuie la puterea conflictului structural.

Date fiind credinţele profunde în lipsa noastră de putere sau de valoare, conflictul structural implică faptul că forţele sistemice intră în joc pentru a ne reţine de la a avea succes *oricând* urmărim o viziune.

Totuşi, noi *avem* succes câteodată şi mulţi dintre noi au devenit adepţi ai identificării şi realizării ţelurilor, cel puţin în unele zone ale vieţii noastre. Cum învingem forţele conflictului structural?

Fritz a identificat trei strategii generice pe care le folosim pentru a ne confrunta cu forţele conflictului structural, fiecare avându-şi propriile limitări [14]. O strategie este să lăsăm ca viziunea noastră să se diminueze. A doua este „manipularea conflictului", prin care încercăm să ne manipulăm pe noi înşine să facem eforturi mai mari pentru a realiza ceea ce ne dorim creând un conflict artificial, cum ar fi concentrarea pe evitarea a ceea ce nu vrem. Manipularea conflictului este strategia favorită a celor care îşi fac continuu griji privitoare la eşec, a managerilor care în

discursurile motivaţionale excelează în a scoate în evidenţă consecinţele foarte neplăcute ale *neîndeplinirii* ţelurilor firmei şi a mişcărilor sociale care încearcă să mobilizeze oamenii prin frică. De fapt, în mod trist, cele mai multe mişcări sociale operează prin manipularea conflictului sau prin „viziunea negativă", concentrându-se pe a scăpa de ceea ce nu ne dorim, mai degrabă decât pe a crea ceea ce vrem: antidroguri, arme antinucleare, putere antinucleară, antifumat, antiavort, sau anticorupţie guvernamentală.

Dar mulţi spun: „Şi ce dacă există puţină teamă sau îngrijorare, dacă asta ne ajută să ne atingem ţelurile?". Răspunsul celor care caută măiestria personală este o simplă întrebare: „Chiar vreţi să vă trăiţi viaţa într-o stare continuă de frică de eşec?". Tragedia este că mulţi dintre cei care se agaţă de manipularea conflictului ajung să creadă că *doar* fiind într-o stare de continuă anxietate şi teamă pot să aibă succes. Aceştia sunt oamenii care, în loc să se ferească de tensiunea emoţională, ajung chiar să o glorifice. Pentru ei, există prea puţină fericire în viaţă. Chiar şi atunci când îşi ating ţelurile, imediat încep să se îngrijoreze în legătură cu faptul că vor pierde ceea ce au câştigat.

A treia strategie identificată de Fritz este strategia puterii voinţei, adică folosirea forţei psihice pentru a câştiga lupta împotriva oricăror forme de rezistenţă care apar în calea atingerii ţelurilor noastre. În spatele acestei stategii de putere a voinţei stă presupunerea că ne putem automotiva prin sporirea voinţei. Puterea voinţei este atât de des asociată oamenilor de succes încât foarte mulţi o consideră ca şi sinonimă cu succesul: concentrarea maniacă asupra ţelurilor, disponibilitatea de a plăti preţul, abilitatea de a învinge orice şi depăşirea oricărui obstacol.

Problemele legate de puterea voinţei sunt multe, dar pot fi cu greu observate de către persoana concentrată pe obţinerea succesului. Mai întâi, mijloacele sunt folosite prea puţin eficient; în termenii gândirii sistemice, acţionăm fără să folosim efectul de levier. Ne atingem ţelurile, dar efortul este enorm şi ne putem trezi extenuaţi şi întrebându-ne, când am ajuns la succes, dacă a meritat. În mod ironic, oamenii care se agaţă de puterea voinţei pot chiar să caute obstacole peste care să treacă, balauri pe care să-i ucidă şi duşmani cu care să se războiască doar pentru a-şi aminti lor înşişi şi celorlalţi de bravura lor. În al doilea rând,

există multe consecinţe neintenţionate. În ciuda succesului de la serviciu, maestrul în puterea voinţei se trezeşte adesea că a trecut prin două căsnicii şi are relaţii groznice cu proprii copii. Într-un fel sau altul, acea determinare încăpăţânată şi orientarea către ţel care funcţionează la serviciu, nu funcţionează şi acasă.

Mai rău, la fel ca şi celelalte strategii, puterea voinţei lasă sistemul profund de conflicte structurale nealterat. Mai ales credinţa profundă în lipsa de putere nu se schimbă. În ciuda numeroaselor împliniri, mulţi oameni de succes încă mai simt un adânc şi neexprimat sentiment al lipsei de putere în zone importante ale vieţii lor (precum în relaţiile personale şi familiale sau în capacitatea lor de a atinge o stare de echilibru şi împlinire spirituală).

Aceste strategii sunt, într-o anumită măsură, inevitabile. Sunt obiceiuri profund înrădăcinate şi nu pot fi schimbate peste noapte. Cu toţii avem o strategie preferată de confruntare cu conflicte structurale (a mea a fost mult timp puterea voinţei, aşa cum pot da mărturie cei din jurul meu).

Atunci unde şi cum poate fi aplicat principiul efectului de levier în confruntarea cu un conflict structural? În cazul în care conflictul structural apare din credinţe profund înrădăcinate, atunci nu poate fi schimbat decât prin schimbarea credinţelor. Dar psihologii sunt cu toţii de acord că schimbarea credinţelor fundamentale, precum lipsa de putere sau lipsa de valoare, nu se poate întâmpla imediat. Ele se dezvoltă încă din prima copilărie (amintiţi-vă de toate acele „nu ai voie să faci asta" şi „nu poţi face ailaltă" care au început de când aveaţi doi ani). Pentru majoritatea dintre noi, credinţele se schimbă treptat odată cu acumularea de noi experienţe – şi cu dezvoltarea măiestriei personale. Dar dacă măiestria nu se dezvoltă atâta vreme cât noi ţinem cu tărie de credinţele lipsei de putere sau lipsei de valoare, şi credinţele se schimbă doar pe măsură ce experimentăm măiestria, cum am putea să începem să alterăm structurile adânc înrădăcinate în mintea noastră?

ANGAJAMENTUL FAŢĂ DE ADEVĂR

Am putea începe cu o strategie dezarmant de simplă, dar foarte profundă, lupta împotriva conflictului structural: să spunem adevărul.

Angajamentul faţă de adevăr pare adesea oamenilor o startegie neadecvată. „Ce trebuie să fac pentru a-mi schimba comportamentul?" „Cum să îmi schimb credinţele profunde?" Oamenii vor adesea o formulă, o tehnică, ceva tangibil pe care pot să îl aplice pentru a rezolva problema conflictului structural. Dar angajamentul faţă de adevăr este mult mai puternic decât orice tehnică.

Angajamentul faţă de adevăr nu reprezintă căutarea Adevărului însuşi, căutarea cuvântului absolut sau cauzei supreme. Mai degrabă, reprezintă disponibilitatea neobosită de a schimba din rădăcini modurile în care ne limităm sau ne abatem singuri atenţia de la a vedea realitatea aşa cum este, şi de a pune continuu sub semnul întrebării teoriile proprii legate de motivele pentru care lucrurile sunt aşa cum sunt. Înseamnă a ne lărgi continuu capacitatea de conştientizare, aşa cum un mare atlet cu vedere periferică excelentă încearcă să vadă tot mai mult din teren. Mai înseamnă şi o continuă rafinare a capacităţii de a înţelege structurile profunde ale evenimentelor curente. În mod special, oamenii cu un înalt nivel de măiestrie personală văd mai multe din conflictele structurale care se află la baza propriului lor comportament.

Astfel, cea mai importantă sarcină în confruntarea cu nişte conflicte structurale este să le recunoaştem, *precum şi* să recunoaştem comportamentul care rezultă atunci când ele operează. Poate fi foarte greu să recunoaştem aceste strategii de confruntare cu conflictele structurale în timp ce le folosim, mai ales datorită tensiunilor şi presiunilor care le însoţesc. Ajută să ne stabilim semnale interne de avertizare, cum ar fi momentul în care ne observăm blamând pe cineva sau ceva pentru problemele noastre: „Motivul pentru care renunţ este pentru că nimeni nu mă apreciază" sau „Motivul pentru care sunt atât de îngrijorat este că mă vor concedia dacă nu îmi fac treaba".

De-a lungul vieţii mele, de exemplu, timp de mulţi ani convingerea mea a fost că oamenii mă lasă baltă în momentele critice ale unor proiecte majore. Când se întâmpla acest lucru, acţionam ca un buldozer, trecând peste obstacolele lipsei de loialitate sau incompetenţei. Mi-a luat mulţi ani să recunosc că este vorba de un model care tot reapărea, de propria-mi formă de strategie a puterii voinţei, înrădăcinată într-un profund sentiment de neputinţă de a schimba modul în care oamenii mă dezamăgeau. Am ajuns să simt că „Eu trebuie să le fac pe toate".

Odată ce am recunoscut acest model, am început să acţionez altfel când se întâmpla acest lucru. Eram furios din ce în ce mai rar. Mai degrabă aveam ca o strângere de inimă când recunoşteam: „Oh, iată... modelul meu". Am început să analizez mai profund felul în care acţiunile mele contribuiau la rezultat, fie prin crearea de sarcini care erau imposibil de realizat, fie prin discreditarea celorlalţi sau prin neacordarea sprijinului adecvat. Mai mult, am lucrat la dezvoltarea unor abilităţi de a discuta astfel de situaţii cu oamenii care erau implicaţi astfel încât să nu le produc o stare de ostilitate. Capitolul 9, „Modele mentale", ilustrează aceste abilităţi.

Nu aş fi dezvoltat aceste abilităţi niciodată sau nu aş fi ştiut să le aplic fără o schimbare a mentalităţii. Atât timp cât am analizat problemele sub aspectul evenimentelor, eram convins că problemele mele sunt cauzate din exterior – „*ei* m-au dezamăgit". Atunci când am analizat cauzele structurale ale problemelor, am început să mă uit la ceea ce puteam eu să fac, mai degrabă decât la ce „au de făcut *ei*".

Structurile de care nu suntem conştienţi ne ţin prizonieri. Când începem să le vedem şi să le dăm un nume nu mai au aceeaşi putere asupra noastră. Acest lucru este la fel de adevărat atât pentru indivizi, cât şi pentru organizaţii. De fapt, un întreg domeniu se dezvoltă, terapia structurală de familie, în baza presupunerii că dificultăţile psihologice pot fi înţelese şi schimbate doar prin înţelegerea structurilor de interdependenţă cu familiile şi cu cei din cercul cunoştinţelor apropiate. Odată ce aceste structuri sunt recunoscute, după cum spune David Kantor, un deschizător de drumuri din domeniul acesta, „devine posibil să începi să destrami structurile pentru a elibera oamenii de sub acţiunea forţelor misterioase care le-au dictat anterior comportamentul"[15].

Descoperirea structurilor în timp ce acţionează este o caracteristică a oamenilor cu niveluri înalte de măiestrie personală. Uneori aceste structuri pot fi schimbate imediat. Alteori, ca în cazul conflictului structural, ele se pot schimba doar treptat. Este necesar să acţionăm tot mai creativ în cadrul structurilor, pe măsură ce le recunoaştem originea, în loc să luptăm împotriva lor. În orice caz, atunci când modul de operare al unei structuri este recunoscut, structura însăşi devine parte a „realităţii curente". Cu cât este mai mare devotamentul faţă de adevăr, cu atât mai mare este tensiunea creatoare care intră în joc pentru că realitatea curentă este văzută sub din ce în ce mai multe aspecte. În contextul tensiunii creatoare, angajamentul faţă de adevăr devine o forţă generativă, la fel cum viziunea devine şi ea o forţă generativă.

Una din ilustrările clasice ale acestui proces este opera lui Charles Dickens „A Christmas Carol". Prin vizitele celor trei spirite în seara de Crăciun, Scrooge vedea din ce în ce mai mult din realitatea de la care şi-a întors spatele. Văzând realitatea trecutului lui, a înţeles cum alegerile pe care le-a făcut l-au îndepărtat uşor-uşor de compasiune şi i-au sporit egocentrismul. El începe să vadă cu alţi ochi şi realitatea prezentului lui, mai ales acele aspecte ale realităţii pe care le-a evitat, precum boala lui Tiny Tim. Şi vede limpede realitatea posibilului viitor, acel viitor care va avea loc dacă va continua cu modul prezent de a-şi trăi viaţa. Dar se trezeşte. Îşi dă seama că nu este captiv în acele realităţi. Îşi dă sema că are de ales. Şi alege schimbarea.

În mod semnificativ, Scrooge nu poate face alegerea de a se schimba înainte de a deveni mai conştient de realitatea lui curentă. De fapt, Dickens spune că viaţa întotdeauna ne oferă opţiunea de a vedea adevărul, indiferent de cât de orbi sau plini de prejudecăţi am fi. Şi dacă avem curajul de a alege această opţiune, avem puterea de a ne schimba profund. Sau, dacă ar fi să o spunem într-un mod mai spiritual, doar adevărul ne poate elibera.

Puterea adevărului, observarea realităţii aşa cum este ea, curăţarea lentilei percepţiei, conştientizarea distorsiunilor auto-impuse prin care judecăm realitatea – sunt expresii diferite ale unui principiu comun aproape tuturor marilor sisteme filozofice şi religioase ale lumii. Budiştii se luptă să ajungă la starea de „pură observaţie", la a vedea realitatea în mod direct. Hinduşii vorbesc

de „mărturisire", observarea propriei persoane şi propriei vieţi cu o atitudine de detaşare spirituală. Puterea adevărului a fost centrul credinţei creştine timpurii, deşi şi-a mai pierdut din importanţă în practica creştină de-a lungul celor două mii de ani. De fapt, simbolurile ebraice folosite să formeze cuvântul *Yeheshua*, „Iisus", includ şi simbolurile pentru Iehova, cu simbolul adiţional *shin* inserat în mijloc. Simbolurile pentru Iehova au sensul de „Acela care era, este şi va fi". Acel *shin* inserat modifică sensul în „acela care era, este şi va fi, *eliberatorul*". Aceasta este probabil originea expresiei „Adevărul vă va elibera".

FOLOSIREA SUBCONŞTIENTULUI SAU „NU TREBUIE SĂ ÎNŢELEGI CHIAR TOTUL"

Unul dintre cele mai fascinante aspecte la oamenii cu nivuri înalte de măiestrie personală este abilitatea lor de a împlini sarcini extraordinar de complexe cu uşurinţă şi har. Ne-am minunat cu toţii şi ni s-a tăiat respiraţia în faţa performanţelor unor balerini sau campioni de patinaj artistic. Ştim că îndemânarea lor s-a dezvoltat în ani de muncă neîntreruptă şi totuşi abilitatea de a executa totul cu atâta măiestrie şi uşurinţă, aparent fără efort, ne uluieşte.

Implicată în practicarea măiestriei personale este şi o altă dimensiune a minţii, subconştientul, cel datorită căruia *noi toţi* facem faţă complexităţii. Ce îi distinge pe oamenii cu înalte niveluri ale măiestriei personale este că şi-au dezvoltat o relaţie de un nivel superior între capacitatea obişnuită de conştientizare şi această altă dimensiune pe care o numim subconştient[16]. Ceea ce unii consideră un dat natural şi exploatează doar din întâmplare, ei abordează ca pe o disciplină.

Este subconştientul relevant pentru management sau organizaţii? Inamori de la *Kyocera* spune:

Când mă concentrez... accesez mintea subconştientă. Se spune că oamenii posedă şi o minte subconştientă, pe lângă partea de

care suntem conştienţi, iar această minte subconştientă are o capacitate de zece ori mai mare...
Când vorbesc astfel despre „mintea" noastră, risc să fiu considerat nebun. Totuşi, cred că înăuntrul ei se află informaţii care ne pot dezvălui modul în care ne putem decide viitorul.

O'Brien de la Hanover vede şi el nevoia de a accesa capacităţi mentale ignorate până acum ca fiind esenţială pentru construirea unui nou tip de organizaţie:

Cel mai grozav teritoriu neexplorat din lume este cel dintre urechile noastre. Serios, sunt convins că organizaţiile care învaţă vor găsi moduri de a-şi cultiva şi concentra acele capacităţi din noi pe care astăzi le numim „extraordinare".

Dar ceea ce este considerat extraordinar este de fapt strâns legat de aspecte ale vieţii noastre care sunt atât de obişnuite încât abia dacă le observăm. Vieţile noastre sunt pline de miriade de sarcini complexe pe care le îndeplinim destul de competent aproape fără niciun gând conştient. Încercaţi un experiment: atingeţi-vă vârful capului. Acum, *cum* aţi făcut asta? Mulţi dintre noi vor răspunde ceva de genul: „Păi, m-am gândit la mâna mea pe cap" sau „mi-am format o imagine mentală a mâinii mele pe vârful capului şi *voila*, a şi fost acolo". Dar, la nivel neurofiziologic, să îţi ridici mâna în vârful capului este o sarcină extraordinar de complexă, care implică sute de mii de sinapse, de impulsuri neurale care transmit semnale de la creier la mână şi înapoi. Această activitate complexă este coordonată fără ca noi să fim conştienţi. La fel, dacă ar trebui să vă gândiţi la fiecare detaliu al mersului, aţi fi în mare dificultate. Mersul, vorbitul, mâncatul, legatul şireturilor sau mersul pe bicicletă sunt toate activităţi pe care le facem fără să le acordăm atenţie conştientă... şi toate sunt activităţi extraordinar de complexe.

Aceste sarcini sunt realizate în deplină siguranţă pentru că există o latură a minţii noastre care este extraordinar de capabilă să facă faţă complexităţii. Într-un fel, nici nu contează cum o numim. Termenul de „subconştient" este sugestiv pentru că implică faptul că se operează mai jos sau dincolo de atenţia noastră conştientă. Alţii o numesc „inconştient" sau „minte automată".

Oricum ar fi ea numită, fără această dimensiune a minţii noastre ar fi imposibil de explicat modul în care oamenii reuşesc să realizeze activităţi complexe. De un singur lucru putem fi siguri, şi anume că tocmai sarcinile complexe nu sunt realizate prin conştientizarea noastră normală şi gândirea propriu-zisă.

La fel de important, subconştientul este vital pentru cum învăţăm. La un moment dat în viaţa dumneavoastră aţi fost incapabil să duceţi la bun sfârşit sarcini „obişnuite" precum mersul, vorbitul şi mâncatul. Fiecare dintre acestea au fost *învăţate*. Copilul nu ia lingura în mână ca să o ducă direct la gură de prima dată – o duce spre umărul stâng, apoi spre dreptul, apoi spre obraz. Abia treptat învaţă să o ducă la gură şi să nimerească fără greşeală. Iniţial, orice sarcină nouă necesită într-o mare măsură atenţie conştientă şi efort. Pe măsură ce „învăţăm" abilităţile necesare sarcinii, întreaga activitate trece treptat de la atenţia conştientă la controlul subconştient.

Iată un alt exemplu: când aţi învăţat prima dată să conduceţi o maşină, era nevoie de multă atenţie conştientă, mai ales dacă aţi învăţat să conduceţi pe o maşină standard şi nu pe una cu dublă comandă. De fapt, probabil că vi s-a părut destul de greu să purtaţi o conversaţie cu persoana de alături în timp ce conduceaţi. Dacă acea persoană v-ar fi cerut de prima dată „să încetiniţi, să schimbaţi viteza şi să o luaţi la dreapta după primul colţ", aţi fi renunţat atunci şi acolo. Totuşi, în câteva luni sau mai puţin, aţi executat aceeaşi sarcină cu o atenţie conştientă redusă sau chiar fără atenţie conştientă. Devenise deja ceva „automat". Uimitor, nu peste mult timp aţi condus în condiţii de trafic dificil în timp ce făceaţi conversaţie cu persoana de lângă dumneavoastră – aparent nedând niciun fel de atenţie conştientă sutelor de variabile pe care trebuia să le monitorizaţi şi cărora trebuia să le răspundeţi.

Când învăţăm prima dată să cântăm la pian sau la orice alt instrument muzical, începem prin a cânta game. Treptat, trecem la compoziţii simple şi apoi din ce în ce mai complexe, lăsând în urmă gamele ca pe o sarcină pe care o putem face fără atenţie conştientă. Chiar şi pianiştii care ţin concerte, când sunt în faţa unei piese necunoscute vor cânta acea piesă cu jumătate din viteza cu care cântă de obicei pentru a-şi da timp de concentrare asupra aspectelor mecanice, precum poziţiile mâinilor pe clape şi

a picioarelor pe pedale, asupra ritmului şi tempoului. Dar când vine concertul, acelaşi pianist nu mai dă nicio atenţie conştientă aspectelor mecanice. Aceasta îi permite să-şi concentreze atenţia conştientă exculsiv pe aspectele estetice" ale performanţei lui.

Cu toţii am dobândit o varietate de abilităţi prin instruirea subconştientului. O dată învăţate, devin atât de fireşti, atât de inconştiente, încât nici nu mai observăm când le executăm. Dar, cei mai mulţi dintre noi, nu am dat atenţie procesului prin care am ajuns să stăpânim acele abilităţi şi cum putem continua să dezvoltăm o relaţie din ce în ce mai profundă între atenţia noastră conştientă normală şi subconştient. Totuşi, aceste lucruri sunt de mare importanţă pentru dobândirea disciplinei măiestriei personale [17].

De aceea, de exemplu, mulţi oameni devotaţi dezvoltării măiestriei personale practică o formă de meditaţie. Fie că este vorba de rugăciunea contemplativă sau de alte metode de liniştire a minţii conştiente, practica regulată a meditaţiei poate fi extrem de utilă pentru a lucra mai eficient cu mintea subconştientă.

Subconştientul pare să nu aibă nicio putere de a decide. Nici nu îşi generează propriile obiective şi nici nu îşi alege vreun obiect al concentrării. Este direcţionat şi condiţionat: lucrurile cărora le dăm noi atenţie conştientă specială dobândesc o semnificaţie deosebită pentru subconştient. În starea noastră normală de activitate a minţii, subconştientul este inundat de gânduri şi sentimente contradictorii. Într-o stare de linişte a minţii, când ne concentrăm asupra a ceva cu importanţă specială, un anumit aspect al viziunii noastre, de exemplu, subconştientul nu mai este distras.

Mai mult, există moduri speciale în care oamenii cu niveluri înalte de măiestrie personală îşi direcţionează capacitatea de concentrare. După cum am discutat şi mai devreme, *se concentrează chiar pe rezultatul dorit*, nu pe „proces" sau pe mijloacele pe care le consideră necesare pentru a atinge acel rezultat.

Concentarea pe rezultatul dorit intrinsec este o abilitate. Pentru cei mai mulţi dintre noi nu este uşor la început, şi necesită timp şi răbdare pentru a fi dezvoltată. Cei mai mulţi dintre noi, după ce ne-am gândit la un ţel personal important, aproape imediat ne gândim la motivele pentru care ne va fi greu să îl realizăm, ne

gândim la provocările pe care le vom înfrunta şi la obstacolele peste care va trebui să trecem. Dacă acest lucru este util pentru a alege dintre strategiile alternative de atingere a ţelurilor noastre, este şi un semn de lipsă de disciplină atunci când gândurile legate de procesul atingerii viziunii noastre abat concentrarea noastră de la rezultatele pe care le căutăm. Trebuie să depunem efort pentru a învăţa cum să facem distincţie între ceea ce vrem cu adevărat şi ceea ce credem că avem nevoie ca să realizăm ceea ce vrem.

Un exerciţiu de început bun pentru a învăţa să vă concentraţi mai exact pe rezultatele dorite este să luaţi un ţel sau un anumit aspect al viziunii dumneavoastră. Mai întâi imaginaţi-vă că acel ţel este complet realizat. Apoi puneţi-vă această întrebare: „Dacă chiar aş realiza acest lucru, ce mi-ar aduce?" Ceea ce descoperă oamenii de obicei este că răspunsul la această întrebare scoate la iveală dorinţe mai profunde care se ascund în spatele acelui ţel. De fapt, ţelul este doar un pas intermediar pe care ei îl presupun ca fiind necesar pentru atingerea unui rezultat mai important. De exemplu, o persoană are ca ţel atingerea unui anumit nivel în ierarhia organizaţiei. Când se întreabă „Ce anume mi-ar aduce funcţia de vicepreşedinte senior?", ar putea descoperi că răspunsul este „respectul celorlalţi" sau „să fiu în mijlocul acţiunii". Deşi încă îşi mai doreşte acel post, vede acum că există un rezultat mai profund pe care şi-l doreşte – un rezultat pe care îl poate considera ca parte a viziunii pe care o are, independent de locul pe care îl ocupă în ierarhia organizaţiei. (Mai mult, dacă nu îşi clarifică „rezultatul" pe care şi-l doreşte cu adevărat, poate atinge ţelul declarat şi să îşi dea seama că o poziţie ierarhică mai înaltă este cumva nesatisfăcătoare.)

Motivul pentru care această abilitate este atât de importantă este tocmai modul în care răspunde subconştientul la o concentrare mai clară. Dacă nu am definit care sunt ţelurile intermediare şi care ţelurile intrinseci, subconştientul nu are nicio cale de prioritizare şi concentrare.

Să facem alegeri clare este la fel de important. Abia după ce alegerile sunt făcute intră în joc abilităţile subconştientului nostru. De fapt, a face alegeri şi a ne concentra pe rezultatele care sunt cu adevărat importante pentru noi reprezintă cele mai eficiente utilizări ale atenţiei noastre conştiente normale.

Angajamentul faţă de adevăr este, de asemenea, important pentru dezvoltarea legăturii cu subconştientul – din acelaşi motiv pentru care funcţionează şi detectoarele de minciuni. Acestea funcţionează pentru că atunci când oamenii nu spun adevărul îşi creează un anumit nivel de stres intern, care, la rândul lui, generează efecte fiziologice măsurabile: se modifică presiunea sângelui, pulsul şi respiraţia. Deci, nu numai că a ne minţi singuri în legătură cu realitatea curentă ne opreşte subconştientul de la a obţine informaţii corecte despre poziţia noastră relativă faţă de viziune, dar creează de asemenea pentru subconştient o informaţie care distrage, aşa cum „pălăvrăgeala" noastră despre motivele pentru care nu ne atingem viziunea ne distrage. Principiul tensiunii creatoare recunoaşte că subconştientul operează mai eficient când are imagini clare despre viziunea noastră şi despre realitatea curentă.

Arta de a lucra efectiv cu subconştientul presupune dobândirea multor tehnici. Un mod eficient de a concentra puterea subconştientului este prin folosirea imaginaţiei şi vizualizare. De exemplu, înotătorii de talie mondială au descoperit că imaginându-şi că mâinile lor sunt de două ori mai mari şi că au membrane între degetele de la picioare, chiar înoată mai rapid. „Antrenamentul mental" pentru dobândirea unor abilităţi complexe a devenit o rutină psihologică în antrenarea diverşilor performeri profesionişti.

Dar adevărata eficienţă depinde de cunoaşterea a ceea ce este mai important pentru dumneavoastră. În absenţa cunoaşterii a ceea ce este cu adevărat important, practicile specifice şi metodele de a lucra cu subconştientul sunt ameninţate să devină tehnici mecanice – pur şi simplu noi moduri de a manipula propria persoană pentru a fi mai productivă. Acesta nu este un concept cu care să ne jucăm. Aproape toate tradiţiile spirituale ne avertizează asupra riscurilor adoptării unor tehnici de creştere a puterilor mentale fără străduania continuă de a ne rafina aspiraţiile profunde.

În ultimă instanţă, ceea ce contează cel mai mult în dezvoltarea relaţiei cu subconştientul caracteristice maeştrilor este dăruirea autentică faţă de un rezultat urmărit, sentimentul profund de a avea „ţelul" corect spre care să aspire. Subconştientul pare în mod special receptiv la ţelurile care sunt în acord cu aspiraţiile şi

valorile noastre cele mai profunde. Conform cu anumite discipline spirituale, acest lucru apare datorită faptului că aspiraţiile profunde trimit informaţia direct la, sau sunt parte din, mintea subconştientă.

Un exemplu minunat de ceea ce poate fi realizat când cauţi să realizezi ceea ce este cu adevărat important pentru propria persoană este cel al lui Gilbert Kaplan, un editor de succes de la o publicaţie financiară de vârf. Kaplan a auzit pentru prima dată Simfonia a doua a lui Mahler în timpul unei repetiţii, în 1965. A descoperit „că nu mai puteam dormi. Am mers când s-a cântat în concert această piesă şi am ieşit de acolo un alt om. Era începutul unei iubiri de lungă durată". Deşi nu avea nicio educaţie muzicală, a dedicat timp şi energie şi o sumă considerabilă din proprii bani (a trebuit să angajeze o orchestră) străduindu-se să înveţe cum să dirijeze acea piesă. Până astăzi, performanţele lui simfonice au primit cele mai înalte aprecieri din partea criticilor din întreaga lume. *The New York Times* a apreciat înregistrarea pe care a făcut-o în 1988 cu Orchestra Simfonică din Londra ca fiind una dintre primele cinci cele mai bune înregistrări de muzică clasică ale anului, iar preşedintele de la New York Mahler Society a numit-o „o înregistrare uimitoare". Dacă s-ar fi bazat strict pe învăţarea conştientă nu ar fi putut atinge un astfel de nivel artistic, chiar şi cu toată puterea voinţei din lume. A fost vorba de relaţia superioară cu subconştientul pe care lui Kaplan i-a trezit-o „marea dragoste".

În multe feluri, cheia dezvoltării unor niveluri superioare de măiestrie în relaţia cu subconştientul stă în disciplina dezvoltării viziunii personale. De aceea conceptului de viziune i se acordă o atât de mare însemnătate în artele creatoare. Picasso spunea la un moment dat:

> Ar fi foarte interesant de înregistrat fotografic, nu atât stadiile picturii, cât metamorfoza acesteia. S-ar vedea atunci pe ce căi îşi găseşte mintea modurile de cristalizare a visului. Dar ceea ce este cu adevărat serios este să vedem că pictura nu se schimbă foarte mult, că viziunea iniţială rămâne aproape intactă în ciuda modificării aparenţelor [18].

MĂIESTRIA PERSONALĂ ŞI A CINCEA DISCIPLINĂ

Pe măsură ce indivizii practică disciplina măiestriei personale, anumite schimbări au loc treptat în interiorul lor. Multe dintre aceste schimbări sunt destul de subtile şi adesea sunt trecute cu vederea. Pe lângă lămurirea structurilor care caracterizează măiestria personală ca disciplină (cum ar fi tensiunea creatoare, tensiunea emoţională şi conflictul structural), perspectiva sistemică aduce la lumină şi aspecte mai subtile ale măiestriei personale, şi mă refer mai ales la integrarea raţiunii şi intuiţiei, la capacitatea de a vedea tot mai limpede conectivitatea noastră cu lumea, la compasiune şi la devotamentul faţă de întreg.

INTEGRAREA RAŢIUNII ŞI INTUIŢIEI

Conform unei vechi povestiri sufite, un om orb care rătăcea printr-o pădure s-a împiedicat şi a căzut. În timp ce pipăia pe jos, şi-a dat seama că tocmai căzuse peste un om beteag, fără picioare. Cei doi au început să vorbească, plângându-şi fiecare soarta. Orbul a spus: „Am rătăcit prin această pădure de când mă ştiu şi nu pot vedea pentru a găsi drumul spre ieşire". Beteagul a spus: „Stau în locul acesta din pădure de când mă ştiu şi nu pot să mă ridic pentru a păşi afară". Pe când stăteau acolo vorbind, deodată beteagul a strigat: „Am găsit soluţia". Apoi a spus: „Tu mă ridici pe umerii tăi şi eu îţi spun pe unde să mergi. Împreună vom găsi drumul pentru a ieşi din pădure". Pentru vechiul povestitor, omul orb simboliza *raţiunea*. Cel beteag simboliza *intuiţia*. Nu vom găsi drumul de ieşire din pădure până când nu vom învăţa să le integrăm pe cele două.

Intuiţia în management a primit în ultimul timp tot mai multă atenţie şi acceptare, după multe decenii în care a fost ignorată oficial. Acum, numeroase studii arată că managerii şi liderii cu experienţă se bazează foarte mult pe intuiţie, că nu găsesc soluţii la probleme complexe doar pe cale raţională. Ei se bazează pe

instinct, recunosc tipare funcţionale şi ajung la analogii intuitive şi paralele cu ceea ce pentru alţii par a fi situaţii disparate[19]. Există chiar şi cursuri despre intuiţie şi rezolvarea creativă a problemelor în şcolile de management. Dar mai avem o cale lungă de parcurs, în organizaţiile noastre şi în societate, spre reintegrarea intuiţiei şi raţiunii.

Persoanele cu un nivel înalt de măiestrie personală nu îşi propun să integreze raţiunea şi intuiţia. Ei reuşesc acest lucru mai degrabă în mod natural – ca un rezultat complementar al hotărârii lor de a folosi toate resursele aflate la dispoziţie. Nu îşi pot permite să aleagă între raţiune şi intuiţie, sau între minte şi inimă, cum nu pot să aleagă să meargă într-un singur picior sau să vadă cu un singur ochi.

Bilateralismul este un principiu de design care stă la baza evoluţiei organismelor avansate. Natura se pare că a învăţat să proiecteze în perechi; nu numai că astfel se creează un surplus de informaţie, dar se ajunge şi la capacităţi imposibil de obţinut în alt fel. Două picioare sunt esenţiale pentru o mişcare rapidă şi flexibilă. Două braţe şi mâini sunt vitale pentru escaladare, ridicare şi manipulare de obiecte. Doi ochi ne oferă o perspectivă stereoscopică şi, împreună cu două urechi, o înţelegere mai profundă a mediului. Nu este posibil oare ca, urmând acelaşi principiu de design, raţiunea şi intuiţia să fi fost proiectate să lucreze în armonie pentru ca noi să dobândim inteligenţa potenţială maximă?

Gândirea sistemică poate să ofere cheia către integrarea raţiunii şi intuiţiei. Intuiţia depăşeşte gândirea liniară, cu accentul său îndreptat exclusiv asupra cauzei şi efectului care sunt apropiate în timp şi spaţiu. Rezultatul este că majoritatea lucrurilor pe care le intuim par că nu au niciun sens, adică nu pot fi explicate în termenii logicii liniare.

Foarte adesea, managerii cu experienţă au intuiţii profunde în ceea ce priveşte sistemele complexe, intuiţii pe care nu le pot explica. Aceste intuiţii semnalează că efectul şi cauza nu sunt apropiate în timp şi spaţiu, că soluţiile evidente vor produce mai multe pagube decât beneficii şi că rezolvările pe termen scurt creează probleme pe termen lung. Dar nu pot să-şi explice ideile în limbajul simplu liniar cauză-efect. Sfârşesc prin a spune: „Pur şi simplu faceţi aşa cum spun. O să funcţioneze".

De exemplu, mulţi manageri simt pericolele diminuării scopurilor sau standardelor, dar nu pot explica pe deplin cum creează această diminuare o tendinţă tot mai puternică de a investi mai puţin şi o profeţie care se auto-împlineşte a creşterii sub aşteptări. Sau, managerii pot simţi că se concentrează asupra unor indicatori ai performanţei tangibili şi uşor de măsurat şi care, în fapt, maschează probleme mai profunde sau chiar exacerbează aceste probleme. Dar nu pot explica în mod convingător cum aceştia sunt indicatorii greşiţi de performanţă sau cum ar putea fi îmbunătăţite rezultatele cu ajutorul unor alternative. Ambele intuiţii pot fi uşor explicate atunci când sunt înţelese structurile sistemice profunde.

Conflictul dintre intuiţie şi gândirea liniară nesistemică a generat ideea că *raţiunea* însăşi se opune intuiţiei. Această modalitate de a privi lucrurile poate fi demonstrată ca fiind falsă dacă luăm în consideraţie sinergia raţiunii şi intuiţiei care, practic, îi caracterizează pe toţi marii gânditori. Einstein a spus: „Nu am descoperit niciodată nimic cu ajutorul minţii mele raţionale". Odată a descris felul în care a descoperit principiul relativităţii imaginându-se pe sine călătorind pe o rază de lumină. El putea, din fericire, să transforme intuiţii strălucitoare în propoziţii succinte, raţionale şi testabile.

Pe măsură ce managerii se familiarizează cu gândirea sistemică şi o înţeleg ca pe un limbaj alternativ, descoperă că multe dintre intuiţiile lor se pot explica. În cele din urmă, reintegrarea raţiunii şi intuiţiei se poate dovedi a fi una dintre contribuţiile esenţiale ale gândirii sistemice.

CAPACITATEA DE A VEDEA CONECTIVITATEA NOASTRĂ CU LUMEA

Când avea doar şase săptămâni, fiul nostru Ian nu părea să-şi cunoască încă propriile mâini şi picioare. Presupun că era conştient de existenţa lor, dar cu siguranţă nu era conştient de faptul că erau *ale lui*, sau de faptul că putea să le controleze acţiunile. Într-o zi, s-a trezit prins într-un cerc vicios al propriilor acţiuni ceea ce

acum putem recunoaşte ca fiind un proces de feedback de consolidare. Îşi prinsese urechea cu mâna stângă. Acest lucru îl agita în mod evident, după cum ne puteam da seama după expresia sa îndurerată şi mişcările tot mai intense. Dar, ca rezultat al stării de agitaţie, trăgea mai tare. Acest lucru i-a sporit disconfortul, ceea ce l-a făcut să fie şi mai agitat şi să tragă şi mai tare. Sărăcuţul ar fi continuat probabil să facă aceste lucruri pentru ceva vreme dacă nu i-aş fi dat mâna la o parte şi nu l-aş fi liniştit.

Neştiind că mâna sa se afla sub control său, percepea sursa disconfortului său ca fiind o forţă exterioară. Sună cunoscut? Starea lui Ian nu se deosebeşte cu nimic de cea a participanţilor la jocul berii din capitolul 3, cei care reacţionau la timpurile de livrare ca şi cum erau forţe exterioare, sau de cea a participanţilor la cursa înarmării din capitolul 5, care reacţionau la creşterea înarmării celorlalţi ca şi cum nu aveau nicio putere de a schimba acest lucru.

În timp ce mă gândeam la Ian, am început să mă gândesc că o dimensiune neglijată a creşterii personale este reprezentată de „capacitatea de a închide cercul de cauzalitate", de a observa şi a descoperi continuu felul în care forţe aparent exterioare sunt, de fapt, interrelaţionate cu acţiunile noastre. Destul de curând, Ian îşi va recunoaşte mâinile şi picioarele şi va învăţa că le poate controla mişcările. Apoi va descoperi că îşi poate controla poziţia corpului – dacă este neplăcut să stea pe spate, se va putea rostogoli. Apoi vor urma stările interne, cum ar fi temperatura, şi conştientizarea faptului că acestea pot fi influenţate de apropierea sau depărtarea de o sursă de căldură, cum ar fi mama sau tata. În cele din urmă, va veni şi rândul mamei şi tatei şi al conştientizării faptului că acţiunile şi emoţiile lor sunt supuse influenţei sale. În fiecare etapă a acestui progres, vor apărea ajustări corespunzătoare în cadrul imaginii sale interioare despre realitate, care se va schimba constant pentru a încorpora tot mai mult feedback-ul primit la acţiunile sale ca răspuns la condiţiile din viaţa sa.

Dar pentru cei mai mulţi dintre noi, procesul de închidere a cercului de cauzalitate se blochează la o vârstă fragedă. Pe măsură ce îmbătrânim, rata noastră de descoperire încetineşte; vedem din ce în ce mai puţine noi legături între acţiunile noastre şi forţele exterioare. Rămânem blocaţi în moduri de a vedea lumea care nu diferă fundamental de cel al micuţului Ian.

Procesul de învăţare parcurs de micuţ furnizează o metaforă minunată pentru provocarea de a învăţa cu care ne confruntăm cu toţii: să ne mărim încontinuu capacitatea de a conştientiza şi înţelege, să vedem din ce în ce mai multe dintre interdependenţele dintre acţiuni şi realitatea noastră, să vedem tot mai limpede conectivitatea noastră cu lumea din jur. Probabil că nu vom percepe niciodată în întregime multiplele modalităţi în care ne influenţăm realitatea. Dar simplul fapt de a rămâne deschişi la această posibilitate este destul pentru a ne elibera gândirea.

Einstein a spus despre provocarea reprezentată de învăţare:

„Ftiinţa umană" se percepe pe sine şi îşi percepe gândurile şi sentimentele ca fiind ceva separat de rest – un fel de iluzie optică a conştiinţei noastre. Această iluzie este un fel de închisoare pentru noi, deoarece ne limitează la propriile dorinţe şi la a acorda atenţie doar câtorva persoane din jurul nostru. Sarcina noastră trebuie să fie aceea de a ne elibera din această închisoare prin lărgirea cercului nostru de compasiune pentru a cuprinde în el toate fiinţele vii şi întreaga natură în toată frumuseţea sa.

Experienţa de sporire a conectivităţii noastre cu lumea pe care Einstein o descrie astfel este unul dintre cele mai subtile aspecte ale măiestriei personale şi cel care derivă cel mai direct din perspectiva sistemelor. „Lărgirea cercului nostru de compasiune" este altul.

COMPASIUNEA

Disciplina observării interrelaţionărilor subminează treptat vechile atitudini de a acuza pe alţii şi a ne învinovăţi pe noi înşine. Începem să vedem că suntem *cu toţii* captivi în structuri, structuri profund înrădăcinate atât în felul nostru de a gândi, cât şi în mediul social şi interpersonal în care trăim. Tendinţa noastră automată de a găsi defecte în cei din jur dispare treptat, lăsând în loc o înţelegere mult mai profundă a forţelor sub acţiunea cărora operăm cu toţii.

Acest lucru nu înseamnă că oamenii sunt biete victime ale sistemelor care le dictează comportamentul. Adesea, structurile sunt propria noastră creaţie. Dar acest lucru nu este foarte semnificativ până ce aceste structuri nu devin observabile. Pentru cei mai mulţi oameni, structurile în cadrul cărora operăm sunt invizibile. Nu suntem nici victime, nici vinovaţi, ci doar fiinţe umane controlate de către forţe pe care încă nu am învăţat să le percepem.

Suntem obişnuiţi să ne gândim la compasiune ca la o stare emoţională, bazată pe grija noastră faţă de cei din jur. Dar conceptul are de asemenea baze într-un nivel superior de conştiinţă. Din proprie experienţă ştiu că, pe măsură ce oamenii văd mai mult din sistemele în cadrul cărora operează, şi pe măsură ce înţeleg mai limpede presiunile prin care se influenţează reciproc, dezvoltă în mod natural mai multă compasiune şi empatie.

DEVOTAMENTUL FAŢĂ DE ÎNTREG

„Devotamentul autentic", conform spuselor lui Bill O'Brien, „se manifestă întotdeauna faţă de ceva mai mare decât noi înşine". Inamori vorbeşte despre „acţiunea pornită din inima noastră", atunci când acţionăm ghidaţi de „dorinţa sinceră de a servi lumea". O astfel de acţiune, spune el, „este o chestiune foarte importantă din moment ce are o putere atât de mare".

Simţul conectivităţii şi compasiunii caracteristic indivizilor cu un nivel înalt de măiestrie personală îi duce în mod natural la o viziune mai largă. Fără asta, toate vizualizările de la nivelul subconştientului din întreaga lume devin profund egocentrice – simple moduri de a obţine ceea ce indivizii îşi doresc.

Indivizii dedicaţi unei viziuni ce depăşeşte propriile interese descoperă că au o energie care nu le este accesibilă atunci când urmăresc un scop mai puţin important. Acelaşi lucru se întâmplă şi cu organizaţiile care au atins acest nivel de angajare. „Nu cred să fi existat vreo persoană care să realizeze vreo descoperire sau invenţie cu adevărat importantă", susţine Inamori, „fără să fi experimentat sentimentul că a accesat o energie de ordin

spiritual". El descrie angajamentul unei persoane dedicate unui scop mai înalt ca pe „strigătul unui suflet care a fost scuturat şi s-a trezit".

CULTIVAREA MĂIESTRIEI PERSONALE ÎNTR-O ORGANIZAŢIE

Trebuie să nu uităm niciodată că a porni pe orice drum de dezvoltare personală este o chestiune de alegere proprie. Nimeni nu poate fi forţat să-şi dezvolte măiestria personală. Dacă se întâmplă aşa, rezultatul va fi un eşec. Organizaţiile pot avea dificultăţi considerabile dacă devin prea agresive în promovarea dezvoltării măiestriei personale printre membrii lor.

Cu toate acestea, foarte multe au încercat să facă exact acest lucru prin crearea de programe interne obligatorii de dezvoltare personală. Deşi bine intenţionate, asemenea programe reprezintă probabil cea mai sigură cale de stopare a răspândirii dorinţei sincere de dezvoltare personală într-o organizaţie. Pregătirile obligatorii sau programele „la alegere" pe care oamenii trebuie să le urmeze dacă doresc să promoveze în carieră, vin în conflict direct cu libertatea de alegere.

De exemplu, au existat numeroase situaţii de manageri mult prea zeloşi care au cerut angajaţilor să participe la programe de dezvoltare personală pe care aceştia le considerau a fi în contradicţie cu propriile lor convingeri religioase. Câteva situaţii de acest gen au avut ca rezultat procese împotriva organizaţiilor respective [20].

Se pune atunci întrebarea ce pot liderii să facă pentru încurajarea măiestriei personale?

Ei pot lucra fără încetare pentru a crea un climat în care principiile măiestriei personale să fie practicate în viaţa de zi cu zi. Aceasta înseamnă construirea unei organizaţii unde oamenii se simt în siguranţă să-şi creeze propria viziune, unde un spirit cercetător şi devotamentul faţă de adevăr reprezintă norme şi unde punerea sub semnul întrebării a stării de fapt este aşteptată – mai ales dacă este vorba de acele aspecte obscure ale realităţii de zi cu zi pe care oamenii încearcă să le evite.

Un astfel de climat organizaţional va favoriza dezvoltarea măiestriei personale în două moduri: mai întâi, va confirma permanent ideea că dezvoltarea personală este cu adevărat preţuită în organizaţie, iar apoi, conform principiului că indivizii răspund la ceea ce li se oferă, le va furniza acestora o „pregătire la locul de muncă" ce este vitală pentru dezvoltarea măiestriei personale. Ca în orice altă disciplină, dezvoltarea măiestriei personale trebuie să devină un proces permanent. Nu este nimic mai important pentru un individ dedicat creşterii sale personale ca un mediu prielnic. O organizaţie devotată măiestriei personale poate crea un astfel de mediu prin încurajarea permanentă a viziunii personale, prin devotamentul faţă de adevăr şi prin acceptarea deschisă a diferenţelor de opinie dintre două părţi.

Multe dintre practicile cele mai favorabile dezvoltării măiestriei personale – dezvoltarea unei viziuni de ansamblu mai sistemică, dobândirea capacităţii de a reflecta asupra presupunerilor tacite, declararea propriei viziuni şi ascultarea viziunii altora şi disponibilitatea de a discuta în comun diferitele perspective asupra realităţii – sunt cuprinse în disciplinele de construire a organizaţiilor care învaţă. Aşadar, din multe puncte de vedere, cele mai pozitive acţiuni pe care o organizaţie le poate întreprinde pentru a încuraja măiestria personală presupun a lucra pentru dezvoltarea tuturor celor cinci discipline, reunite.

Strategia de bază ca lider este simplă: fii tu însuţi un model. Angajează-te în dezvoltarea propriei măiestrii personale. A vorbi despre măiestria personală poate avea o oarecare influenţă asupra oamenilor, dar acţiunile vor vorbi întotdeauna mai bine decât cuvintele. Nimic din ce ai putea face pentru a-i încuraja pe ceilalţi să urmeze drumul măiestriei personale nu are un mai mare impact decât a fi angajat serios pe propria ta cale. Şi nu uitaţi să vă repetaţi permanent că – aşa cum spunea Edgard Schein, profesor la MIT Sloan School – organizaţiile sunt prin natura lor „sisteme coercitive".

9

—

MODELELE MENTALE

DE CE EŞUEAZĂ CELE MAI BUNE IDEI

Un lucru pe care toţi managerii îl ştiu este faptul că multe dintre ideile cele mai bune nu ajung niciodată să fie puse în practică. Strategii strălucite nu pot fi niciodată traduse în fapte. Concepte profunde nu devin niciodată proceduri operaţionale. Un experiment-pilot poate dovedi, spre satisfacţia tuturor, că o nouă abordare ar duce la rezultate mai bune, dar adoptarea acestuia pe scară largă nu se produce niciodată.

Convingerea noastră tot mai fermă este că toate acestea nu se întâmplă din cauza lipsei voinţei, relelor intenţii şi nici chiar din cauza unei gândiri nesistemice, ci datorită unor *modele mentale*. Mai exact spus, noile idei nu ajung să fie puse în practică deoarece ele intră în conflict cu imagini interne profund întipărite despre cum funcţionează lumea, imagini care ne limitează la moduri familiare de gândire şi acţiune. Iată de ce disciplina gestionării modelelor mentale – studierea, testarea şi îmbunătăţirea propriilor noastre imagini despre cum funcţionează lumea – promite să fie un progres major pentru construirea organizaţiilor care învaţă.

Niciunul dintre noi nu avem în minte o organizaţie – sau o familie, sau o comunitate. Ceea ce avem în minte sunt imagini,

presupuneri şi poveşti. Filozofii discută despre modelele mentale de secole, dacă ar fi să ne oprim numai la parabola lui Platon despre peşteră. „Hainele cele noi ale împăratului" este o poveste clasică şi nu este despre oameni proşti, ci despre oameni limitaţi de modele mentale. Imaginea lor despre demnitatea monarhului îi împiedica să-i vadă trupul gol, aşa cum era de fapt.

Analizând realizările ştiinţelor cognitive în cartea sa *The Mind's New Science*, Howard Gardner scrie: „Din punctul meu de vedere, cea mai importantă realizare a ştiinţelor cognitive o reprezintă demonstraţia clară a faptului că... reprezentările mentale reglează diferite aspecte ale comportamentului uman" acţionează asupra unor diverse aspecte ale comportamentului uman[1]. Modelele noastre mentale determină nu numai felul în care înţelegem lumea, dar şi cum acţionăm. Chris Argyris, de la Harvard, care s-a ocupat de modelele mentale şi învăţarea organizaţională timp de 40 de ani, a exprimat acest lucru astfel: „Deşi oamenii nu se comportă (întotdeauna) congruent cu teoriile pe care le expun (ceea ce spun), ei se comportă cu adevărat congruent cu teoriile pe care le folosesc (modelele lor mentale)"[2].

Modelele mentale pot fi simple generalizări de genul „nu poţi avea încredere în oameni" sau teorii complexe, de genul presupunerilor mele legate de motivele pentru care membrii familiei mele interacţionează în modul în care o fac. Dar ceea ce este cel mai important de reţinut este faptul că modelele mentale sunt active – ele modelează modul în care acţionăm. Dacă noi credem că nu putem avea încredere în oameni, vom acţiona diferit de modul în care am acţiona dacă am crede contrariul. Dacă sunt convins că fiului meu îi lipseşte încrederea în sine şi că fiica mea este foarte agresivă, voi interveni continuu între ei doi încercând să o împiedic pe ea să-i deterioreze lui imaginea despre sine.

De ce afectează modelele mentale atât de puternic ceea ce facem? Parţial, deoarece ele afectează modul în care vedem lucrurile. Doi oameni cu modele mentale diferite pot observa acelaşi eveniment, dar îl vor descrie diferit deoarece s-au concentrat pe detalii diferite şi au dat interpretări diferite. Când mergem împreună la o petrecere cu multă lume, fiecare receptează aceeaşi bază senzorială de date, dar alegem din mulţime feţe diferite. După cum spun psihologii, observăm selectiv. Această

regulă este la fel de adevărată şi pentru presupuşii observatori „obiectivi", cum ar fi oamenii de ştiinţă. După cum a scris Albert Einstein cândva: „Teoriile noastre determină ceea ce măsurăm". Ani de zile, fizicienii au făcut experimente care contraziceau fizica clasică şi totuşi niciunul nu „a văzut" că datele pe care aceste experimente le furnizau duceau către teoriile revoluţionare – mecanica cuantică şi relativitatea – ale fizicii secolului al XX-lea[3].

Felul în care modelele mentale modelează percepţiile noastre nu este mai puţin important în management. Nu voi uita niciodată discuţia cu un grup de directori executivi din industria auto din Detroit imediat după prima lor vizită în Japonia, acum mai bine de 20 de ani. Se întâmpla exact când producătorii auto din SUA începeau să înţeleagă în sfârşit că Japonia câştiga în mod constant o cotă de piaţă tot mai mare şi profit asemenea în această ramură industrială şi că acest fapt putea fi atribuit tipului de management, nu numai faptului că aveau mână de lucru „ieftină" şi pieţe protejate la ei acasă. De-abia începusem conversaţia când mi-a fost clar că directorii din Detroit nu fuseseră prea impresionaţi de ceea ce văzuseră. I-am întrebat de ce şi unul dintre ei a spus: „Nu ne-au arătat adevăratele fabrici". Când l-am întrebat ce vrea să spună, mi-a răspuns: „Nu existau stocuri de materii prime sau de produse în niciuna dintre fabrici. Lucrez în acest domeniu de aproape 30 de ani şi vă pot spune că acelea nu erau fabrici adevărate. Fuseseră cu siguranţă «aranjate» pentru vizita noastră". Astăzi ştim cu toţii că erau fabrici adevărate, exemple ale sistemelor JIT de control total al producţiei, puse la punct de japonezi în mulţi ani tocmai ca să reducă nevoia de stocuri mari pe parcursul întregului sistem de fabricare. În doar câţiva ani, aceiaşi directori din Detroit alergau disperaţi să prindă din urmă acele inovaţii de producţie... dar, în acea seară, nu vedeau nimic alarmant.

Sau să luăm în consideraţie percepţia despre client care a influenţat pe cei trei mari producători din Detroit ani de zile (şi pe unii încă îi mai influenţează) – că americanului îi pasă cel mai mult de stil. Conform consultantului de management Ian Mitroff, aceste percepţii despre stil erau parte a unui set de presupuneri incontestabile şi adevărate garanţii ale succesului de durată pentru cei de la General Motors[4].

- GM este o afacere care face bani, nu maşini.
- Maşinile reprezintă, înainte de orice, un simbol al statutului social. De aceea, stilul este mai important decât calitatea.
- Piaţa americană de maşini este izolată de restul lumii.
- Muncitorii nu au un impact important asupra productivităţii sau asupra calităţii produsului.
- Oricine este aflat în legătură cu sistemul nu are nevoie de mai mult de o înţelegere fragmentată, doar asupra unui compartiment al afacerii.

Ceea ce vreau să subliniez aici nu este că liderii de la GM, în particular, sau cei din industria auto din Detroit, în general, greşeau. Aşa cum şi Mitroff subliniază, aceste principii au servit foarte bine industria timp de mulţi ani. Dar industria le-a tratat ca „o formulă magică pentru obţinerea succesului în orice timp, când realitatea a dovedit că a existat un set de condiţii... pentru care aceste principii au fost bune o perioadă limitată de timp".

Problema modelelor mentale nu vine din faptul că ele sunt corecte sau greşite; prin definiţie, toate modelele sunt simplificări. Problema vine din faptul că ele devin implicite şi sunt urmate orbeşte când se instalează la un nivel profund, care scapă atenţiei noastre conştiente. Constructorii de automobile din Detroit nu spuneau: „Avem nişte *modele mentale* conform cărora tuturor le pasă doar de stil". Ei spuneau: „Tuturor le pasă doar de stil". Pentru că nu suntem conştienţi de modelele noastre mentale, modelele rămân neschimbate. Pe măsură ce lumea se schimbă, creşte diferenţa dintre modelele noastre mentale şi realitate, ceea ce conduce la acţiuni tot mai contraproductive[5].

Aşa cum a demonstrat situaţia constructorilor de automobile din Detroit, industrii întregi pot ajunge la nepotriviri cronice între modelele mentale şi realitate. În unele sensuri, cu cât sunt mai strânse legăturile dintre membrii unei industrii, cu atât mai vulnerabilă este industria pentru că toate companiile se uită unele la altele ca să vadă care sunt standardele de bune practici.

Neînţelegerea modelelor mentale subminează şi cele mai serioase eforturi de adoptare a gândirii sistemice. În urma unui studiu clasic efectuat cu mulţi ani în urmă de unul dintre producătorii de vârf de bunuri industriale – de fapt, era cel mai mare producător din industria respectivă – s-a descoperit că acesta pierdea constant procente din cota de piaţă. Cei din comitetul de

conducere au cerut unei echipe de specialişti în dinamica sistemelor de la MIT să analizeze situaţia companiei. Pe baza unui model computerizat de analiză, echipa a ajuns la concluzia că problemele companiei ţineau de modul în care directorii executivi coordonau producţia şi stocurile. Pentru că erau mari cheltuielile de stocare, produsele fiind voluminoase şi scumpe, managerii responsabili cu producţia ţineau stocurile la un nivel cât mai mic posibil şi chiar acţionau în forţă şi opreau producţia oricând scădea numărul produselor comandate. Drept rezultat, livrările se făceau cu întârziere, chiar şi când capacitatea de producţie era adecvată. De fapt, simularea realizată pe computer anticipa că timpul de livrare ar fi crescut cu cât ar fi fost mai puţine comenzi şi nu cu cât ar fi fost mai multe – o predicţie care părea contrară unei judecăţi convenţionale, dar care s-a dovedit corectă.

Din fericire, comitetul executiv a adoptat şi a pus în practică o nouă politică operaţională bazată pe recomandările analiştilor. Au hotărât ca, atunci când comenzile erau în scădere, să menţină ritmul de producţie şi să încerce să îmbunătăţească performanţele de livrare. În timpul unei uşoare scăderi a pieţei, în anul următor, experimentul a dat rezultate dincolo de orice aşteptări: datorită livrărilor prompte şi faptului că toţi clienţii erau mulţumiţi şi repetau comenzile, cota de piaţă a companiei a crescut, în ciuda scăderii pieţei. Managerii au fost atât de mulţumiţi încât şi-au alcătuit propriul grup de analiză a sistemelor. Dar noile proceduri stabilite nu au atins niciodată miezul problemelor şi îmbunătăţirile au fost doar temporare. Pe măsură ce afacerea şi-a revenit, managerii nu şi-au mai făcut griji pentru serviciile de livrare. Patru ani mai târziu, când piaţa a cunoscut o scădere dramatică, compania a revenit la vechea politică de oprire a producţiei.

De ce s-a renunţat la un experiment de succes? Motivul a fost modelele mentale integrate în vechile obiceiuri ale echipei manageriale. Fiecare manager responsabil cu producţia ştia că nu există cale mai sigură pentru a distruge cariera cuiva decât să fie găsit responsabil pentru produsele care zac nevândute în depozit. Generaţii întregi de manageri de vârf au predicat evanghelia controlului stocurilor. În ciuda noului experiment, vechile modele mentale erau încă active.

Inerţia profundelor modele mentale poate înfrânge şi cele mai grozave concepte sistemice. Aceasta este o lecţie amară pe care o învaţă mulţi furnizori de noi instrumente de management, nu doar cei care promovează gândirea sistemică.

Dar dacă modelele mentale pot împiedica învăţarea – blocând companii şi industrii în practici depăşite – de ce nu ar putea şi *să accelereze* învăţarea? Această simplă întrebare a devenit, în timp, forţa care a dat avânt disciplinei de a aduce modelele mentale la suprafaţă şi a le pune în discuţie pentru a le putea îmbunătăţi.

DEZVOLTAREA UNEI NOI PERSPECTIVE ASUPRA AFACERILOR

Probabil că prima mare companie care a descoperit puterea modelelor mentale în învăţare a fost Royal Dutch/Shell. Deşi s-a întâmplat acum un sfert de secol, datorită drumului parcurs de cei de la Shell pentru a găsi căi de consolidare şi armonizare potrivite unei afaceri globale şi multiculturale, povestea este la fel de instructivă şi astăzi. Totul a început chiar înainte de istoricele tulburări din lumea afacerilor cu petrol care au început odată cu formarea OPEC (Organizaţia Statelor Exportatoare de Petrol).

Încă de la începuturi, Shell a fost o companie multi-culturală: în 1907, Royal Dutch Petroleum, Shell Transport & Trading Company din Londra au făcut o convenţie bazată pe onorabilitatea părţilor şi nu pe acte scrise.

Ca urmare a acestui fapt, de la bun început, cei de la Shell au dezvoltat un stil de management descris chiar de ei ca „stil consensual", stil bazat pe respectarea diferitelor perspective culturale. Şi, întrucât compania a crescut la mai mult de o sută de companii operaţionale în întreaga lume, conduse de manageri din aproape tot atâtea culturi diferite, oamenii s-au aflat permanent în situaţia de a încerca să ajungă la un consens în ciuda marilor diferenţe de stil şi înţelegere.

În 1972, cu un an înainte de embargoul impus de OPEC ţărilor occidentale, Grupul de Planificare de la Shell concluzionase deja că lumea stabilă, previzibilă şi familiară managerilor de la Shell

era pe cale să se schimbe – şi a făcut-o în moduri care influenţează strategiile corporatiste şi geopolitica globală până în ziua de azi. După analiza tendinţelor pe termen lung în ce priveşte producţia şi consumul de petrol, Pierre Wack – şeful departamentului de planificare – şi echipa sa au putut vedea că Europa, Japonia şi SUA deveneau tot mai dependente de importurile de petrol şi că acestea veneau de la un număr mic de ţări exportatoare de petrol. Deşi diferite din punct de vedere cultural şi politic, acestea aveau câteva lucruri importante în comun. Iran, Irak, Libia şi Venezuela deveneau treptat tot mai preocupate de scăderea rezervelor. Arabia Saudită, pe de altă parte, era la limitele abilităţii proprii de a investi profitul din petrol în mod productiv. Cu alte cuvinte, toţi exportatorii obţinuseră putere economică şi toţi aveau motive să îşi limiteze producţia. Celor care se ocupau de planificare la Shell, această tendinţă le spunea că acea creştere lină a cererii şi ofertei de petrol avea să lase loc unei evoluţii agitate, cu întreruperi temporare ale aprovizionării şi cerere în exces, altfel spus, urma o „piaţă a vânzătorului de petrol", controlată de naţiunile exportatoare de petrol. Chiar dacă cei de la Shell nu au prezis cartelul OPEC în sine, ei au anticipat tipurile de schimbări pe care OPEC avea să le aducă în cele din urmă. De aceea încercările de a-i impresiona pe managerii de la Shell cu schimbările radicale de pe piaţă au eşuat în stil mare.

În principiu, Grupul de Planificare de la Shell era într-o poziţie ideală de diseminare a ideilor despre schimbările pe care le întrevedeau. Grupul de Planificare a fost departamentul central responsabil cu coordonarea activităţilor de planificare în companiile operaţionale din întreaga lume. La vremea respectivă, Grupul de Planificare dezvolta scenarii de planificare ca o metodă practică de înglobare a posibilelor tendinţe viitoare. Planificatorii de la Shell au început să introducă discontinuităţile ce urmau să apară ca premise de lucru pentru propriile lor scenarii. Dar managerii de la Shell au găsit aceste scenarii în totală contradicţie cu anii lor de experienţă în care creşterea a fost previzibilă şi le-au acordat foarte puţină importanţă.

În acest punct, Wack şi colegii săi au înţeles că şi-au perceput fundamental greşit sarcina de lucru. Într-un celebru articol din *Harvard Business Review*, scris 10 ani mai târziu, Wack spunea

că, din acel moment: „Noi nu am mai văzut sarcina noastră ca fiind producerea unei perspective documentate asupra viitorului... Ţinta noastră reală era «microcosmosul» celor care luau decizii... Dacă nu reuşeam să influenţăm imaginea mentală, ceea ce considerau realitate factorii-cheie de decizie, scenariile noastre aveau să fie asemenea picăturilor de apă căzute pe o stâncă"[6]. Dacă planificatorii crezuseră cândva că treaba lor era să ofere informaţii celor care luau hotărâri, le devenise clar că sarcina lor era să îi ajute pe manageri să-şi revizuiască felul de a vedea lumea. În mod particular, grupul de planificatori a pus la punct în ianuarie şi februarie 1973 un nou set de scenarii care îi forţau pe manageri să identifice toate presupunerile care trebuiau să fie adevărate pentru ca viitorul „fără probleme" pe care şi-l imaginau să poată deveni realitate. Această acţiune a scos la iveală un set de presupuneri cu o probabilitate de realizare apropiată de cea a fanteziilor din basme.

Grupul de Planificare a dezvoltat apoi un nou set de scenarii, schiţate cu grijă pentru a se abate de la modelele mentale ale managerilor de la Shell. Apoi i-au stimulat pe manageri să înceapă procesul de construire a unui nou model mental ajutându-i să se gândească cum ar trebui să se descurce în această lume nouă. De exemplu, explorările în scopul găsirii de noi resurse de petrol urmau să se extindă către noi ţări, în timp ce construirea de rafinării trebuia să încetinească din cauza preţurilor sporite şi din cauza consecinţelor unei creşteri mai lente a cererii. De asemenea, datorită gradului tot mai ridicat de instabilitate, trebuia avut în vedere că naţiunile ar putea răspunde în mod diferit. Unele, cu tradiţia pieţei libere, ar putea lăsa preţurile să crească liber; altele, cu politici de controlare a pieţei, ar putea încerca să menţină preţurile la un nivel scăzut. Aşadar, controlul exercitat de companiile Shell care operau pe plan local trebuia să crească pentru a le permite acestora să se adapteze condiţiilor locale.

Deşi mulţi manageri de la Shell au continuat să fie sceptici, au luat în serios noile scenarii pentru că au început să vadă că modul lor actual de gândire era nerezonabil. Exerciţiul a început să dezgheţe modelele mentale ale managerilor şi să ajute la dezvoltarea unei noi perspective asupra lumii.

Când embargoul OPEC asupra petrolului a devenit brusc o realitate în iarna 1973-74, Shell a reacţionat în mod diferit faţă de

celelalte mari companii petroliere. Ei au redus investiţiile în rafinării şi au proiectat rafinării care se puteau adapta la orice tip de petrol brut care era disponibil. Au făcut predicţii ale cererii de energie la un nivel mult mai scăzut decât competiţia şi cu atât mai precise. Au accelerat dezvoltarea terenurilor petroliere din afara OPEC.

În vreme ce concurenţa şi-a strâns frâul asupra diviziilor şi a sporit controlul centralizat – un răspuns obişnuit în situaţii de criză – Shell a făcut exact opusul. Acest lucru le-a oferit companiilor lor operaţionale mai mult spaţiu de manevră.

Managerii de la Shell au reacţionat diferit pentru că au interpretat realitatea lor în mod diferit. S-au văzut la începutul unei noi ere, o eră a crizei de materie primă ofertată, a unei creşteri economice scăzute şi a instabilităţii preţului. Pentru că se aşteptaseră ca anii 1970 să reprezinte un deceniu plin de turbulenţe (scenariile lui Wack îl numeau deceniul „cataractelor"), au reacţionat gândindu-se că turbulenţele vor continua. Shell descoperise puterea gestionării modelelor mentale.

Rezultatul net al eforturilor celor de la Shell a fost o redistribuire semnificantivă a averilor din lumea afacerilor. În 1970, Shell era considerată cea mai slabă dintre cele şapte mari companii petroliere. În 1979, era probabil cea mai puternică, şi, împreună cu Exxon, formau o clasă diferită[7]. La începutul anilor 1980, aducerea la suprafaţă a modelelor mentale ale managerilor era o parte importantă a procesului de planificare de la Shell. Cu aproximativ jumătate de an înainte de prăbuşirea preţului petrolului din 1986, Grupul de Planificare, sub coordonarea lui Arie de Geus, a creat un studiu de caz fictiv în stilul *Harvard Business School* despre o companie petrolieră care trebuia să facă faţă unei suprasaturaţii a pieţei mondiale a petrolului. Managerii au criticat deciziile companiei petroliere şi prin asta s-au pregătit mental pentru o nouă schimbare dramatică a realităţii lor. Doi ani mai târziu, un exerciţiu asemănător s-a derulat pe tema căderii Uniunii Sovietice, cu doi ani înainte ca şi acest lucru să devină realitate.

Învăţarea felului în care se lucrează cu modelele mentale a constituit un element esenţial al creşterii rapide a companiei BP în ultimii cincisprezece ani. BP a ajuns pe locul doi în clasamentul companiilor petroliere mondiale în funcţie de vânzări şi volum

(după Exxon), deşi abordarea lor a fost diferită faţă de cea a celor de la Shell. În cazul BP, vehiculul creşterii nu a fost un grup central de planificare, ca în cazul Shell, ci un angajament real faţă de distribuirea autorităţii şi puterii de luare a deciziilor.

La sfârşitul anilor 1990, BP avea o sută cincizeci de centre locale profitabile şi managerii acestor unităţi de afaceri aveau o autoritate mai mare ca niciodată. „Ne era foarte familiar felul în care Shell folosea scenarii pentru a folosi puterea modelelor mentale", spunea John Leggate, director şi vicepreşedinte al BP. „Dar felul în care au folosit funcţia de planificare centralizată nu părea a fi calea pe care doream să mergem noi. John Browne (preşedintele Consiliului director al BP din 1995) era pasionat de dezvoltarea unei culturi organizaţionale a performanţei şi asta însemna că tot mai mulţi oameni trebuiau să aibă responsabilitatea îndeplinirii obiectelor financiare şi să poată găsi pe cont propriu soluţii la probleme. Să distribui responsabilitatea pentru profitabilitate spre nivelurile manageriale inferioare poate fi un lucru greu de făcut într-o afacere foarte mare cum este a noastră, dar am reuşit treptat. Pericolul distribuirii puterii este fragmentarea, ceea ce face ca asigurarea circulaţiei informaţiei şi învăţarea corespunzătoare în întreaga afacere să fie mai dificil de realizat.

Ceea ce a ajutat la prevenirea unui eşec a fost varietatea de legături pe care le-am dezvoltat pentru a menţine oamenii conectaţi şi pentru a favoriza un climat deschis discuţiilor despre problemele noastre şi un mediu în care fiecare să fie provocat să gândească. Faptul că am continuat să ne punem întrebări a devenit baza disciplinei noastre privind modelele mentale – deşi nu am folosi niciodată această terminologie prea mult."

LUCRUL ÎN PRACTICĂ CU MODELELE MENTALE

Studierea evoluţiilor celor de la Shell şi de la BP sugerează trei aspecte necesare dezvoltării capacităţii unei organizaţii de a scoate la suprafaţă şi de a testa modelele mentale: instrumente care să stimuleze creşterea atenţiei conştiente şi abilităţile de

reflecţie, „infrastructuri" care să încerce să instituţionalizeze folosirea regulată a modelelor mentale şi o cultură care să promoveze spiritul cercetător şi să provoace gândirea fiecăruia. Este greu de spus care aspect este mai important. Într-adevăr, legăturile dintre ele sunt cele care contează cel mai mult. De exemplu, este relativ uşor să adopţi norme culturale precum „deschiderea", dar practicarea lor necesită devotament autentic şi abilităţi ce lipsesc multor manageri, iar dezvoltarea acelor abilităţi necesită permanente oportunităţi pentru practică, partea cea mai importantă a infrastructurilor care introduc reflecţia în mediul de lucru.

ÎNVINGEREA „BOLILOR SPECIFICE UNEI IERARHII"

Nu este surprinzător faptul că mulţi directori executivi tind să scoată în evidenţă importanţa dezvoltării culturii organizaţionale. „În organizaţia autoritară tradiţională, dogma era conducere, organizare şi control", spunea Bill O'Brien, CEO la Hanover. „În organizaţia care învaţă, noua «dogmă» va fi viziune, valori şi modele mentale. Corporaţiile sănătoase vor fi acelea care vor putea sistematiza căi de a face oamenii să dezvolte cele mai bune modele mentale cu putinţă, cu care să facă faţă oricărei situaţii". O'Brien consideră schimbarea culturală necesară din perspectiva existenţei unor „boli ale ierarhiilor tradiţionale", boli care necesită antidoturi. „Ne-am propus", spunea el, „să descoperim ce tip de organizare şi disciplină ar face munca să fie mai adecvată naturii umane. Identificăm treptat un set de valori de bază care sunt, de fapt, principii ce pot învinge bolile de bază ale ierarhiei".

Două dintre aceste valori, „deschiderea" şi „meritul" i-au condus pe cei de la Hanover către dezvoltarea propriei abordări a ceea ce noi numim „gestionarea modelelor mentale". Deschiderea a fost văzută ca un antidot la „boala jocului «de-a v-aţi ascunselea» care domină comportamentul oamenilor în întâlnirile faţă în faţă. Nimeni nu prezintă o problemă la ora 10 dimineaţa, la o întâlnire de afaceri, aşa cum ar prezenta-o la ora 7 seara, acasă

sau la un pahar cu prietenii". Meritul – luarea de decizii bazate pe cele mai importante interese ale organizaţiei – a fost antidotul celor de la Hanover pentru „luarea de decizii bazate pe proceduri birocratice, unde numele jocului este să le-o iei altora înainte făcând impresie, sau, dacă eşti deja în top, să te menţii acolo"[8]. Deschiderea şi meritul împreună au ajutat la formarea şi întărirea unei convingeri profunde că procesul de luare a deciziilor poate fi transformat dacă oamenii devin mai capabili de a scoate la suprafaţă şi de a discuta productiv perspectivele lor diferite asupra lumii.

Dar definirea acestor valori nu a fost decât primul pas. În timp ce unii confundă declararea unor noi valori cu schimbarea culturală, O'Brien şi colegii săi şi-au dat seama că nişte cuvinte impresionante nu erau de ajuns. „Dacă deschiderea şi meritul erau atât de folositoare", se întrebau ei, „de ce păreau atât de dificile de pus în practică?"

Această întrebare l-a condus până la urmă pe O'Brien la Chris Argyris, ale cărui scrieri rezonau cu experienţa managerilor de la Hanover. „Ştiinţa acţiunii" a lui Argyris a oferit partea teoretică şi metodologia pentru examinarea „motivelor profunde care stau la baza acţiunilor noastre"[9]. Echipele şi organizaţiile se prind singure, spune el, în capcana „rutinei defensive" care izolează modelele noastre mentale astfel încât acestea nu mai pot fi examinate. În consecinţă, noi dezvoltăm o „incompetenţă calificată", un uimitor oximoron ce descrie calitatea de a fi „foarte pricepuţi în a ne proteja de suferinţa şi ameninţarea cauzate de situaţiile de învăţare", dar, întrucât eşuăm în a învăţa, rămânem incompetenţi în producerea rezultatelor pe care le dorim cu adevărat. Şi mai important, Argyris a pus la punct instrumentele gândite pentru a fi eficiente în organizaţii şi a fost un strălucit promotor al folosirii lor.

Tot cam în acelaşi timp, am descoperit şi eu aceste lucruri, când l-am invitat pe Argyris să susţină un workshop cu şase membri ai echipei noastre de cercetare de la MIT. Aparenta prezentare academică a metodelor lui Argyris a evoluat rapid către o convingătoare demonstraţie a ceea ce practicanţii ştiinţei acţiunii numesc „reflecţie în acţiune". El ne-a rugat pe fiecare dintre noi să ne reamintim un conflict cu un coleg, un client sau cu un membru al familiei. A trebuit să ne reamintim nu numai ce se

spusese cu respectiva ocazie, dar şi ce gândisem şi nu spusesem. Îndată ce am început să lucrăm cu aceste „cazuri", a devenit aproape imediat clar felul cum fiecare dintre noi contribuise la conflict prin modul propriu de gândire. De exemplu, cu toţii aveam în minte generalizări despre ceilalţi, iar acestea determinau ceea ce spuneam sau felul cum ne comportam. Totuşi, niciodată nu comunicam aceste generalizări. Eu aş fi putut gândi: „Joe crede că eu sunt incompetent", fără să discut direct cu Joe despre acest lucru. În loc de asta, aş fi făcut tot ce era posibil pentru a încerca permanent să-i par respectabil lui Joe. Sau: „Bill (şeful meu) este irascibil şi crede în soluţii rapide chiar dacă acestea au posibile efecte neplăcute", aşa că mă străduiesc să-i ofer soluţii simple, chiar dacă nu cred că ele vor ajunge cu adevărat la miezul chestiunilor dificile.

În doar câteva minute, literalmente, am constatat că nivelul de atenţie şi de „prezenţă" în întregul grup a crescut simţitor – mulţumită nu atât charismei lui Argyris, cât talentului său de a ne face pe fiecare să vedem singuri cum dădusem de necaz şi apoi aruncasem vina pe alţii. Pe măsură ce timpul trecea, cu toţii am fost ajutaţi să vedem (unii dintre noi pentru prima oară în viaţă) subtilele modele de gândire aflate la baza propriului comportament şi care ne făceau să ne împotmolim continuu. Nu mi se făcuse niciodată până atunci o demonstraţie atât de dramatică a propriilor mele modele mentale în acţiune. Dar şi mai interesant mi s-a părut faptul că am înţeles că, printr-o pregătire adecvată, puteam deveni mai conştient de propriile modele mentale şi de modul cum operau ele. Asta mi s-a părut foarte palpitant.

Din activitatea împreună cu Argyris şi cu colegul acestuia, Lee Bolman, O'Brien a înţeles că: „În ciuda filozofiei noastre, mai aveam mult de făcut pentru a deveni apţi să purtăm discuţii deschise şi productive asupra problemelor critice, aşa cum ne doream cu toţii. În unele cazuri, activitatea lui Argyris ne-a ajutat să înţelegem cu regret că ajunsesem să acceptăm în mod evident anumite jocuri. Chris a păstrat un standard incredibil de înalt al adevăratei deschideri, ajutându-ne să ne vedem propriul mod de gândire şi să terminăm cu prostiile. Mai mult, el nu era doar susţinător fervent al principiului «spune totul tuturor», ci avea şi talentul de a se angaja în abordarea unor chestiuni

delicate astfel încât toată lumea să aibă ceva de învăţat. În mod cert, acesta era un nou teritoriu important dacă doream cu adevărat să trăim conform valorilor deschiderii şi meritului".

În anii ce au urmat, cei de la Hanover au integrat metodele lui Argyris într-un workshop despre „limitările gândirii mecanice", workshop dezvoltat de filozoful John Beckett. „Beckett a arătat", spunea O'Brien, „că, dacă te uiţi cu atenţie la modul în care abordează problemele de morală, de etică şi management culturile orientale, acesta chiar are un sens. Apoi a arătat că are sens şi modul în care abordează culturile occidentale aceste aspecte. Dar cele două moduri de abordare pot duce la concluzii contradictorii. Aceasta duce la descoperirea că există mai mult de o cale pentru a aborda probleme complexe. Acest lucru ne-a ajutat enorm să dărâmăm pereţii dintre diferite discipline din compania noastră şi dintre diferitele moduri de gândire". Cele două căi combinate au avut un impact profund asupra înţelegerii modelelor mentale de către mulţi manageri. „Mulţi au înţeles pentru prima oară în viaţa lor că tot ceea ce avem sunt, de fapt, presupuneri, niciodată «adevăruri», că întotdeauna vedem lumea prin prisma modelelor noastre mentale şi că acestea sunt întotdeauna incomplete şi în mod cronic non-sistemice, în special în cultura occidentală".

BP a urmat aproximativ aceeaşi cale de pregătire, ajungând la peste 5.000 de „lideri de înalt nivel" în 3 ani, datorită unui program de 4 zile ce includea bazele măiestriei personale şi bazele modului de lucru cu modelele mentale. „Am încercat să transformăm instrumentele şi ideile de învăţare organizaţională într-o componentă a modului nostru de bază de a conduce", spune Leggate. „Programul de stabilire a ritmului", având ca ţintă dezvoltarea unei reţele de manageri de rafinării care îşi puteau împărtăşi unii altora cele mai bune practici, se puteau ajuta unii pe alţii şi puteau învăţa împreună „a fost primul nostru efort susţinut de construire a unei reţele interumane transfrontaliere importante şi ne-a dovedit că oamenii apreciază şi pot folosi aceste instrumente de lucru. De atunci încoace, multe alte idei similare au apărut şi s-au răspândit în întreaga organizaţie".

INSTITUŢIONALIZAREA PRACTICILOR

Evident că, pregătirea introductivă, oricât de folositoare ar fi, trebuie urmată de oportunitatea de a exersa constant şi de a consolida noile abilităţi. Personal, am văzut multe căi de instituţionalizare a reflecţiei şi de evidenţiere a modelelor mentale prin infrastructuri care fac din acestea o parte obişnuită a practicilor manageriale. (capitolul 14, „Strategii", oferă o descriere pe larg a infrastructurilor de învăţare.)

Abordarea celor de la Shell a fost de a instituţionaliza lucrul cu modelele mentale prin intermediul procesului de planificare. De Geus, în calitate de coordonator al Grupului de Planificare, şi colegii săi au căutat să regândească rolul planificării în marile instituţii. Este mai puţin important, au conchis ei, să elaborăm planuri perfecte decât este să folosim planificarea pentru a-i obliga pe manageri să se gândească la propriile presupuneri şi astfel să accelerăm învăţarea în ansamblul ei. După De Geus, succesul pe termen lung depinde de „procesul prin care echipele manageriale îşi schimbă modelele mentale pe care le împărtăşesc despre compania lor, pieţele lor şi competitorii lor. Din acest motiv, planificarea trebuie văzută ca învăţare, iar planificarea corporatistă ca învăţare instituţională".

Cei de la Hanover au instituit „consiliile directoare interioare" pentru a aduce laolaltă conducerea generală şi pe cea locală cu scopul de a-i provoca în mod regulat şi de a extinde modul lor de gândire dincolo de simpla luare a deciziilor cu efect local. Scopul a fost de a crea o structură managerială care să favorizeze o examinare sinceră a principalelor presupuneri ale celor de la nivel local despre aspectele importante ale afacerii şi o mai bună implicare a managerilor seniori care de obicei compromiteau deciziile consiliului pe probleme locale.

Şi Harley-Davidson a făcut schimbări în structurile manageriale, dar ei au implementat o structură managerială de top complet diferită pentru a face lucrul cu modelele mentale parte a activităţii manageriale. Cam în aceeaşi perioadă în care mulţi directori de la Harley studiau bazele învăţării organizaţionale prin workshopurile introductive ale SOL (Society for

BUSINESSTECH INTERNATIONAL pentru că TU EŞTI NUMĂRUL 1®

Organizational Learning = Societatea pentru Învăţare Organizaţională), ei şi-au creat propria „organizaţie circulară" prin regândirea rolurilor tradiţionale ale managementului de top în termenii a trei cercuri intersectate de activitate: „crearea cererii", „oferirea produsului" şi „furnizarea sprijinului". Aceste cercuri „deranjau" intenţionat ierarhia tradiţională a managementului de top şi făceau ca mulţi „şefi" să devină „antrenori de cerc".

„Una dintre cele mai interesante inovaţii ale noii noastre structuri a fost «antrenorul de cerc»", spune Rick Teerlink, fost CEO. În mod obişnuit, antrenorul de cerc era cineva care, altfel, ar fi fost un vicepreşedinte cu o sarcină fragmentată, cum ar fi dezvoltarea produsului sau producţia. În noua lor concepţie, managerii de la Harley îl percepeau pe antrenorul de cerc ca fiind cineva care trebuia „să posede abilităţi reale de comunicare, de ascultare şi de influenţare şi să fie foarte apreciat atât de membrii cercului, cât şi de preşedintele companiei". „Nu am scris toate acestea atunci, deoarece nu doream să sune a jargon", spune Teerlink, „dar aveam foarte clar în minte că un antrenor de cerc va trebui să faciliteze accesul tuturor la înţelegerea diferitelor modele mentale şi, într-adevăr, a fost realizat acest lucru".

INSTRUMENTE ŞI ABILITĂŢI

Deşi Shell, BP, Hanover şi Harley-Davidson au ales moduri diferite de abordare a dezvoltării capacităţii de a lucra cu modelele mentale, munca lor a presupus dezvoltarea abilităţilor din două mari categorii: *abilităţi de reflecţie* şi *abilităţi de chestionare*. *Abilităţile de reflecţie* se referă la încetinirea propriilor procese de gândire astfel încât să putem deveni mai conştienţi de felul în care ne formăm propriile modele mentale şi de modurile în care acestea ne influenţează acţiunile. *Abilităţile de chestionare* se referă la modul în care ne comportăm în interacţiunile directe cu ceilalţi, mai ales când avem de-a face cu probleme complexe şi conflictuale. Împreună cu instrumentele şi metodele folosite în dezvoltarea acestor abilităţi, următoarele constituie baza disciplinei modelelor mentale:

- Confruntarea cu distincţiile dintre teoriile declarate (ceea ce spunem) şi teoriile folosite (ceea ce facem)
- Recunoaşterea „salturilor de abstractizare“ (observarea trecerilor noastre de la observare la generalizare)
- Expunerea „coloanei din stânga“ (exprimarea verbală a ceea ce în mod normal nu spunem)
- Cumpănirea între chestionarea şi susţinerea propriei cauze (abilităţi pentru o învăţare colaborativă efectivă)

DISCIPLINA MODELELOR MENTALE PRACTICA REFLECŢIEI

Deşi foarte personal la un anumit nivel, lucrul efectiv cu modelele mentale este de asemenea pragmatic, fiind legat de aducerea la suprafaţă a unor presupuneri cheie în ceea ce priveşte chestiuni importante despre afaceri. Acest lucru este esenţial pentru că cele mai importante modele mentale în orice organizaţie sunt cele împărtăşite de toate persoanele însărcinate cu luarea deciziilor. Acele modele, dacă nu sunt examinate, limitează raza de acţiune a unei organizaţii la ceea ce este familiar şi confortabil. În al doilea rând, managerii înşişi, nu doar consultanţii sau consilierii, trebuie să dezvolte abilităţi de reflecţie de învăţare şi de relaţionare faţă în faţă, pentru că altfel impactul asupra deciziilor şi acţiunilor în sine va fi foarte mic.

Donald Schon de la MIT, coleg al lui Argyris timp de foarte multă vreme, a studiat importanţa reflecţiei în diferite profesii, inclusiv în medicină, arhitectură şi management. În vreme ce mulţi profesionişti par a înceta să înveţe de îndată ce devin absolvenţi ai unei şcoli, cei care învaţă toate viaţa devin ceea ce el numeşte „practicieni ai reflecţiei“. Capacitatea de a reflecta asupra propriei gândiri în timp ce acţionează, după Schon, îl deosebeşte de ceilalţi pe profesionistul cu adevărat remarcabil:

„Expresii precum „să gândeşti din mers“, „să-ţi meargă şi mintea odată cu mâinile“ şi „învaţă făcând“ sugerează nu numai faptul că putem să ne gândim la a face ceva, ci chiar că ne putem gândi la a face ceva în timp ce facem respectivul lucru... Atunci când

cântăreţii buni de jazz improvizează împreună... ei simt în ce direcţie merge muzica ce se dezvoltă din contribuţiile lor care se întrepătrund şi îi dau un nou sens la care îşi ajustează interpretarea[10].

Practicarea reflecţiei este esenţa disciplinei modelelor mentale. Pentru manageri, necesită atât competenţe de afacerist, cât şi abilităţi interpersonale şi de reflecţie. Pentru că managerii sunt în mod inerent pragmatici, o instruire a lor în „modelarea mentală" şi în „cumpănirea între chestionare şi susţinere" fără legătură cu lucruri practice de afaceri, va fi în general respinsă. Sau va duce la dobândirea unor competenţe „academice" pe care nu le vor putea folosi. Pe de altă parte, fără îndemânarea de a învăţa reflecţia şi comunicarea interpesonală, învăţarea este în mod inevitabil reactivă şi nu generativă. Învăţarea generativă, după experienţa mea, necesită la toate nivelurile oameni care îşi pot aduce la suprafaţă şi îşi pot înfrunta propriile modele mentale înainte ca circumstanţe exterioare să îi oblige să facă aceste lucruri.

TEORIA DECLARATĂ VERSUS TEORIA FOLOSITĂ

În cele din urmă învăţarea se referă întotdeauna la acţiune, iar una dintre abilităţile de reflecţie de bază implică recunoaşterea diferenţelor dintre ceea ce spunem şi ceea ce facem ca un mijloc pentru a deveni mai conştienţi. De exemplu, pot expune o părere (o teorie declarată) conform căreia oamenii sunt de încredere. Dar nu le împrumut prietenilor niciodată bani şi îmi apăr cu gelozie toate posesiunile. În mod evident, teoria folosită, modelul meu mental profund, diferă de teoria declarată.

Chiar dacă diferenţele dintre teoriile declarate şi cele folosite pot cauza descurajare sau chiar cinism, acest lucru nu este obligatoriu. Adesea, acestea apar ca o consecinţă a viziunii, nu a ipocriziei. De exemplu, se poate ca încrederea în oameni să fie într-adevăr o parte a viziunii mele. Apoi, o diferenţă între acest aspect al viziunii mele şi comportamentul meu actual poate

potenţa o schimbare creativă. Problema nu este diferenţa în sine, după cum am discutat şi în capitolul 8, „Măiestria personală", problema este incapacitatea de a spune adevărul despre această diferenţă. Până când nu recunosc diferenţa dintre teoria mea declarată şi cea folosită, învăţarea nu este posibilă.

Aşadar, prima întrebare ce trebuie ridicată când ne confruntăm cu o diferenţă între teoria declarată şi cea folosită este: „Chiar are valoare pentru mine teoria declarată?" sau „Face parte cu adevărat din viziunea mea?". Dacă nu există devotament faţă de teoria declarată, atunci diferenţa nu reprezintă o tensiune creatoare între realitate şi viziunea mea, ci o tensiune emoţională între realitate şi o viziune pe care o promovez (probabil din cauza felului în care mă face să arăt în ochii altora).

Pentru că este atât de greu să ne vedem propriile teorii folosite, s-ar putea ca acest lucru să necesite ajutorul unei alte persoane – un partener „cu o compasiune nemiloasă". În încercarea de a ne dezvolta abilităţile de reflecţie, suntem unii pentru ceilalţi bunul cel mai de preţ. După cum se spune: „Un ochi nu-l vede pe celălalt".

Salturile de abstractizare. Minţile noastre se „mişcă" cu viteza luminii. În mod ironic, acest lucru ne încetineşte adesea învăţarea, pentru că „sărim" să generalizăm atât de repede încât nu ne gândim niciodată să testăm veridicitatea. Proverbialul „castel din Spania" descrie propria noastră gândire într-o măsură mult mai mare decât ne dăm seama.

Mintea conştientă este insuficient echipată pentru a face faţă unui număr mare de detalii concrete. Dacă ni se arată poze cu o sută de indivizi, cei mai mulţi dintre noi vor avea probleme în a ţine minte fiecare faţă, dar vom reţine categorii – cum ar fi „bărbat înalt" sau „femeie în roşu", „asiatici" sau „oameni în vârstă". Faimosul „număr magic şapte, plus sau minus doi" al psihologului George Miller se referă la tendinţa noastră de a ne concentra concomitent asupra unui număr limitat de variabile diferite [11]. Minţile noastre raţionale se pricep foarte bine să „abstractizeze" plecând de la detalii concrete, să gândească anumite detalii concrete ca şi cum ar fi detaşate de ansamblul din care fac parte în realitate – substituind concepte simple unor realităţi cu detalii multiple şi apoi raţionând în conformitate cu acele concepte. Dar extraordinara noastră abilitate de raţionare conceptuală

abstractă ne limitează capacitatea de învăţare atunci când nu conştientizăm salturile de la situaţii particulare la concepte generale. De exemplu, când auziţi o afirmaţie de genul „Laurei nu îi pasă de oameni", vă întrebaţi dacă este o afirmaţie valabilă? Imaginaţi-vă că Laura este un superior sau o colegă care are anumite obiceiuri pe care ceilalţi le-au observat. Foarte rar laudă pe cineva. Adesea priveşte în gol în timp ce oamenii vorbesc cu ea, iar apoi întreabă: „Ce ai spus?". Câteodată îi întrerupe pe cei ce vorbesc. Nu vine niciodată la petrecerile de la birou. Iar când vine vorba de trecerea în revistă a performanţelor, mormăie două-trei propoziţii după care trece la altă persoană. Din aceste comportamente particulare, colegii Laurei au ajuns la concluzia că acesteia nu prea îi pasă de oameni. Este o percepţie general acceptată ca valabilă – mai puţin, desigur, de Laura, care consideră că îi pasă foarte mult de oameni.

Ceea ce i s-a întâmplat Laurei se datorează unui salt de abstractizare făcut de colegii ei. Aceştia au substituit o generalizare, „nepăsarea faţă de oameni", mai multor comportamente specifice. Şi mai important, ei au început să trateze această generalizare ca pe un *fapt*. Nimeni nu se mai întreabă dacă Laurei îi pasă de oameni sau nu. Este un fapt acceptat ca real.

Salturile de abstractizare apar atunci când trecem de la observaţii directe („date" concrete) la generalizări fără efectuarea unor teste de valabilitate. Salturile de abstractizare împiedică învăţarea pentru că „nasc" axiome. Ceea ce fusese cândva presupunere începe să fie tratat ca fapt. De îndată ce colegii Laurei acceptă ca real faptul că acesteia nu îi pasă de oameni, nimeni nu se mai întreabă ce este cu comportamentul său atunci când face lucruri care par dovezi de „nepăsare" şi nimeni nu bagă de seamă când face ceva care nu se încadrează în stereotip. Părerea generală cum că nu îi pasă îi face pe oameni să o trateze cu mai multă indiferenţă, ceea ce îi răpeşte Laurei orice oportunitate pe care ar putea să o aibă pentru a demonstra că îi pasă. Rezultatul este că Laura şi colegii ei sunt blocaţi într-o stare a lucrurilor pe care nimeni nu şi-o doreşte. Mai mult, generalizările netestate pot deveni foarte uşor baza altor generalizări ulterioare. „Se poate ca Laura să fi fost în spatele acelui scandal de la birou? Pare genul de persoană care face un lucru ca acesta, având în vedere că nu îi prea pasă de oameni..."

Colegii Laurei, ca majoritatea oamenilor, nu sunt iniţiaţi în disciplina de a face distincţii între ceea ce observă direct şi generalizările pe care le-au făcut pe baza observaţiilor anterioare. Există „fapte" – date observabile despre Laura – cum ar fi timpul petrecut în mod obişnuit pentru trecerea în revistă a performanţelor sau faptul că priveşte în altă parte în timpul unei conversaţii. Dar „Laura nu ascultă prea mult" este o generalizare şi nu un fapt, cum este de altfel şi „Laurei nu-i pasă prea mult". Ambele afirmaţii pot fi bazate pe fapte, dar rămân totuşi simple deducţii. Dacă nu se face distincţie între observaţia directă şi generalizările deduse în baza observaţiilor, ajungem să nu ne mai gândim vreodată să testăm generalizările. Aşa că nimeni nu a întrebat-o vreodată pe Laura dacă îi pasă. Dacă cineva ar fi întrebat-o, ar fi putut să descopere că, în mintea ei, îi pasă foarte mult. Ar fi putut descoperi, de asemenea, că are o problemă cu auzul despre care nu a spus nimănui nimic şi că în mare parte din cauza acestui lucru este foarte timidă în conversaţii.

Salturile de abstractizare sunt la fel de comune când vine vorba de chestiuni legate de afaceri. La o anume firmă, mulţi dintre managerii de top erau convinşi că „Toţi clienţii cumpără produse în funcţie de preţ; calitatea serviciilor nu este un factor de influenţare". Şi nu este de mirare că asta credeau, de vreme ce clienţii cereau încontinuu scăderi de preţuri şi concurenţa atrăgea clienţii cu ajutorul preţurilor promoţionale. Când un angajat nou venit la departamentul de marketing i-a rugat insistent pe superiorii săi să investească pentru îmbunătăţirea serviciilor, propunerea sa a fost refuzată cu blândeţe, dar în mod categoric. Directorii mai vechi nu au testat niciodată ideea pentru că saltul lor de abstractizare transformase „deducţia" în „fapt" – „clienţilor nu le pasă de servicii, ei cumpără în funcţie de preţ". Aceştia au stat şi au privit cum principalul competitor îşi mărea volumul vânzărilor oferindu-le clienţilor un nivel al calităţii serviciilor pe care aceştia nu-l mai experimentaseră şi de aceea nu îl ceruseră până atunci.

Cum să depistaţi salturile de abstractizare? În primul rând, întrebându-vă ce credeţi despre felul în care funcţionează lumea – natura afacerii, oamenii în general şi indivizi anume. Întrebaţi-vă care sunt «datele» pe care se bazează respectiva generalizare. Apoi întrebaţi-vă dacă sunteţi dispus să luaţi în consideraţie că

respectiva generalizare ar putea fi imprecisă sau falsă. Este foarte important să vă gândiţi la întrebarea din urmă în mod conştient, pentru că, dacă răspunsul este nu, nu are rost să mergeţi mai departe.

Dacă sunteţi dispus să puneţi la îndoială o generalizare, separaţi-o în mod explicit de „datele" care v-au condus la ea. „Paul Smith, achizitorul pentru Bailey's Shoes, şi alţi câţiva clienţi mi-a spus că nu va cumpăra produsul nostru decât dacă reducem preţul cu 10 la sută", ar putea fi ceea ce v-aţi putea spune. „De aceea eu presupun că nu le pasă clienţilor noştri de calitatea serviciilor". Acest lucru clarifică totul şi vă oferă, dvs. şi altora, o şansă mai bună pentru a lua în consideraţie şi alte alternative de interpretare şi modalităţi de acţionare.

Unde este posibil, testaţi generalizarea direct. Acest lucru va duce adesea la chestionarea motivelor din spatele acţiunilor fiecăruia. Asemenea chestionări necesită abilităţi ce vor fi discutate mai jos. De exemplu, simpla confruntare a Laurei cu întrebarea „Nu-i aşa că nu îţi pasă prea mult de oameni?" este foarte probabil să stârnească o reacţie defensivă. Există alte modalităţi de abordare, cum ar fi schimbul de cuvinte, prin care recunoşti deschis propriile presupuneri şi să prezinţi datele pe care se bazează acestea, ceea ce reduce şansele unei atitudini defensive.

Dar până nu devenim conştienţi de salturile noastre de abstractizare, nu suntem conştienţi nici de nevoia de chestionare. Tocmai de aceea practicarea reflecţiei ca disciplină este importantă. O a doua tehnică din cadrul ştiinţei acţiunii, „coloana din stânga", este folositoare atât pentru iniţierea, cât şi pentru aprofundarea acestei discipline.

Coloana din stânga. Aceasta este o tehnică puternică pentru a începe „să vedeţi" cum funcţionează modelele mentale în anumite situaţii pentru că scoate la iveală modurile în care manipulăm situaţiile pentru a evita confruntarea cu felul în care gândim şi simţim în realitate, împiedicând astfel îmbunătăţirea unei situaţii contraproductive.

Exerciţiul coloanei din stânga le poate arăta managerilor că, într-adevăr, au anumite modele mentale şi că acele modele joacă un rol activ, uneori deloc productiv, în cadrul practicilor manageriale. După ce un grup de manageri va fi trecut prin acest exerciţiu, nu numai că vor fi conştienţi de rolul modelelor lor mentale, ci vor

începe să vadă de ce abordarea presupunerilor lor într-un mod mai direct este foarte importantă.

„Coloana din stânga" îşi are originea într-un tip de prezentare de studiu de caz folosit de Chris Argyris şi de colegii săi. Începe prin selectarea unei situaţii anume în care interacţionez cu unul sau mai mulţi oameni într-un mod care mi se pare neproductiv – mai exact, care nu produce niciun fel de învăţare sau progres. Scriu o mostră a schimbului de cuvinte, sub forma unui scenariu. Notez scenariul pe partea dreaptă a paginii. Pe partea stângă, scriu ceea ce gândesc, dar nu spun, în fiecare etapă a schimbului de cuvinte.

De exemplu, îmi imaginez cum ar decurge un schimb de cuvinte cu un coleg, Bill, după o prezentare importantă pe care a susţinut-o în faţa şefului nostru în legătură cu un proiect la care lucrăm împreună. N-am putut să fiu prezent, dar am auzit că nu a fost primită cu entuziasm.

EU: Cum a mers prezentarea?

BILL: Păi, nu prea ştiu. E prea curând ca să mă pot pronunţa. Pe deasupra, suntem pe un teren nou.

EU: Şi, ce crezi tu că ar trebui să facem? Eu cred că lucrurile pe care le-ai adus în discuţie sunt importante.

BILL: Nu sunt foarte sigur. Hai să aşteptăm şi să vedem ce se întâmplă.

EU: Se poate să ai dreptate, dar eu cred că s-ar putea să trebuiască să facem mai mult decât să aşteptăm.

Următoarea pagină arată schimbul de cuvinte cu tot cu „coloana mea din stânga".

Exerciţiul cu coloana din stânga întotdeauna reuşeşte să aducă la suprafaţă presupuneri ascunse şi să arate felul în care acestea influenţează comportamentul. În exemplul de mai sus, fac două presupuneri cheie în ceea ce îl priveşte pe Bill: îi lipseşte încrederea, în special în ceea ce priveşte recunoaşterea faptului că a făcut o prezentare slabă; şi îi lipseşte iniţiativa. Se poate ca niciuna din cele două să nu fie literalmente adevărată, dar ambele sunt evidente în dialogul meu interior şi ambele influenţează felul în care acţionez în respectiva situaţie. Convingerea mea că lui îi lipseşte încrederea reiese din faptul că am evitat să menţionez că am auzit că prezentarea a fost proastă.

Îmi este frică să îi spun direct, pentru că atunci va pierde şi puţina încredere pe care o mai are sau nu va putea face faţă situaţiei. Aşa că aduc vorba despre prezentare într-un mod indirect. Convingerea mea că lui Bill îi lipseşte iniţiativa reiese atunci când îl întreb ce crede că ar trebui să facem mai departe. În ciuda întrebării mele directe, el nu menţionează nicio acţiune anume. Acest lucru îmi indică fie lene, fie lipsa lui de iniţiativă: se mulţumeşte să nu facă nimic atunci când este evident că o acţiune este necesară, de unde conchid că va trebui să creez o anumită presiune pentru a-l motiva să acţioneze, ori, dacă nu, va trebui să mă ocup singur de această problemă.

Cea mai importantă lecţie pe care o putem învăţa privind „coloana din stânga" este felul în care ne subminăm oportunităţile de a învăţa din situaţiile conflictuale. În loc să ne confruntăm direct cu problema noastră, şi eu şi Bill ocolim subiectul. În loc să stabilim următorul pas pentru a soluţiona problemele noastre, încheiem schimbul nostru de cuvinte fără a avea clar definită următoarea acţiune – de fapt, fără a avea măcar o definiţie clară a problemei care necesită acţiune.

CE GÂNDESC	CE SE SPUNE
	EU: Cum a mers prezentarea?
Toată lumea spune că prezentarea a fost un dezastru.	BILL: Păi, nu prea ştiu. E prea curând ca să mă pot pronunţa. Pe de-asupra, suntem pe un teren nou.
Chiar nu ştie cât de rău a fost? Sau nu este dispus să recunoască?	EU: Şi, ce crezi tu că ar trebui să facem? Eu cred că lucrurile pe care le-ai adus în discuţie sunt importante.
Chiar îi este frică să provească adevărul în faţă. Dacă ar avea mai multă încredere în el însuşi probabil ar putea învăţa ceva dintr-o situaţie ca asta. Nu-mi vine să cred cât de dezastruoasă a fost acea prezentarea pentru proiectul nostru.	BILL: Nu sunt foarte sigur. Hai să aşteptăm şi să vedem ce se întâmplă.
Trebuie să găsesc o modalitate de a-l mobiliza.	EU: Se poate să ai dreptate, dar eu cred că s-ar putea să trebuiască să facem mai mult decât să aşteptăm.

De ce nu îi spun pur şi simplu că eu cred că există o problemă? De ce nu îi spun că trebuie să acţionăm astfel încât să punem proiectul nostru pe un făgaş favorabil? Poate pentru că nu ştiu cum să aduc în discuţie în mod productiv aceste probleme „delicate". Ca şi colegii Laurei, îmi imaginez că dacă le aduc în discuţie risc să provoc o reacţie defensivă, contraproductivă.

Îmi este frică să nu ne fie mai rău decât ne este deja. Poate că evit să aduc în discuţie aceste chestiuni dintr-un simţ al politeţii sau dintr-o dorinţă de a nu critica. Oricare ar fi motivul, rezultatul este un schimb de cuvinte nesatisfăcător, iar eu recurg la o modalitate de a-l „manipula" pe Bill astfel încât să-l forţez să reacţioneze.

Nu există o singură modalitate „corectă" de a face faţă situaţiilor dificile de tipul schimbului meu de cuvinte cu Bill, dar este de mare ajutor să văd mai întâi felul în care propriul meu raţionament şi acţiunile mele contribuie la înrăutăţirea situaţiei. Aici se poate dovedi folositoare tehnica coloanei din stânga. De îndată ce văd mai clar propriile mele presupuneri şi felul în care le maschez, există câteva lucruri pe care le pot face pentru a face conversaţia să înainteze în mod productiv. Toate aceste lucruri presupun împărtăşirea propriei mele perspective şi a „datelor" pe care se bazează. Toate necesită ca eu să fiu deschis la posibilitatea ca Bill să nu împărtăşească nici perspectiva, nici datele mele şi ca ambele să fie eronate. (Până la urmă, cel care m-a informat în legătură cu prezentarea se poate să se fi înşelat.) Concret, sarcina mea este de a transforma situaţia într-una din care şi eu *şi* Bill să putem învăţa. Acest lucru necesită o combinaţie între exprimarea verbală a părerilor mele şi aflarea cât mai multor detalii despre ceea ce gândeşte Bill – un proces pe care Argyris îl numeşte „cumpănirea între chestionare şi susţinere".

Cumpănirea între chestionare şi susţinere. Majoritatea managerilor sunt antrenaţi să fie specialişti în susţinerea unor cauze. De fapt, în multe companii, a fi un manager competent înseamnă a fi în stare să soluţionezi probleme – să îţi dai seama ce trebuie făcut şi să obţii tot ajutorul necesar pentru ca respectivul lucru să fie făcut. Indivizii au succes în parte datorită abilităţilor de dezbatere şi influenţare a altora. Abilităţile de chestionare, între timp, trec nerecunoscute şi nerăsplătite. Dar pe măsură ce managerii avansează în ierarhie, se confruntă cu probleme mai

complexe şi mai diverse decât experienţa lor personală. Brusc, au nevoie să ştie ce gândesc alţii. Au nevoie să înveţe. În acest moment capacitatea unui manager de a susţine o cauză devine contraproductivă; concentrarea pe a ne susţine propriile idei ne poate împiedica să învăţăm unii de la alţii. Trebuie să se caute permanent echilibrul între chestionarea celorlalţi şi susţinerea unei anumite cauze pentru a promova învăţarea prin colaborare.

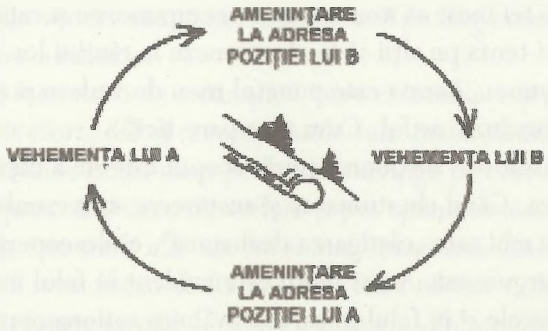
Chiar şi atunci când doi susţinători convinşi ai unor cauze se întâlnesc pentru un schimb de păreri deschis şi sincer, de obicei învaţă puţine. Pot fi interesaţi în mod autentic de punctele de vedere ale celuilalt, dar hotărârea de a susţine o cauză duce la un gen anume de structură a conversaţiei:

„Apreciez sinceritatea ta, dar experienţa şi judecata mea m-au condus la nişte concluzii diferite. Permite-mi să-ţi spun de ce propunerea ta nu va funcţiona... "

Pe măsură ce fiecare parte îşi susţine rezonabil şi calm punctul de vedere, intervine din ce în ce mai multă fermitate, aşa că poziţiile devin din ce în ce mai rigide. Susţinerea unei cauze fără chestionarea ideilor celuilalt duce la şi mai multă „susţinere". De fapt, există un arhetip de sistem care descrie ceea ce se întâmplă în continuare; îl numim „escaladare", şi este aceeaşi structură ca şi cea de la cursa înarmărilor.

Cu cât argumentează mai vehement A, cu atât mai ameninţat se va simţi B. Aşadar, B argumentează mai cu putere. Apoi A aduce un contraargument şi mai puternic. Şi aşa mai departe. Managerii adesea găsesc escaladarea atât de extenuantă încât, la un moment dat, renunţă să îşi mai exprime public diferenţele de opinie. „E prea multă bătaie de cap".

Efectul bulgărelui de zăpadă vizibil în această structură poate fi oprit, prin punerea unor întrebări. Întrebări simple, cum ar fi „Ce te-a condus la această poziţie?" şi „Poţi să-mi expui punctul tău de vedere?" (Poţi prezenta „date" sau experienţă proprie pentru a-ţi susţine acest punct de vedere?), pot introduce un element de chestionare într-o discuţie.



Adesea înregistrăm întrunirile echipelor de management cu care lucrăm la dezvoltarea abilităţilor de învăţare. Un indicator că o echipă are probleme este faptul că într-o şedinţă de câteva ore există puţine, sau chiar nu există, întrebări. Poate părea uimitor, dar am văzut şedinţe care au durat câte trei ore fără ca o singură întrebare să fie pusă! Nu trebuie să fii un expert în domeniul „ştiinţei acţiunii" pentru a-ţi da seama că nu există chestionare în cadrul unor astfel de şedinţe.

Dar chestionarea pură este de asemenea limitativă. Chestionarea poate fi esenţială pentru întreruperea spiralei de escaladare a susţinerii unei cauze, dar până când o echipă sau un individ nu învaţă să combine chestionarea şi susţinerea, abilităţile de învăţare sunt foarte limitate. Un motiv pentru care chestionarea în stare pură este limitativă este faptul că aproape întotdeauna avem un anumit punct de vedere, indiferent dacă suntem convinşi sau nu că acesta este singurul corect. Aşadar, şi a pune pur şi simplu multe întrebări poate fi o modalitate de a evita învăţarea – prin ascunderea propriei păreri în spatele unei cascade neîntrerupte de întrebări.

Învăţarea cea mai productivă apare atunci când managerii combină abilităţile de susţinere a unei cauze cu cele de chestionare. O altă denumire pentru această tehnică este „chestionarea reciprocă". Prin acest lucru vrem să spunem că fiecare face în aşa fel încât felul său de gândire să fie explicit şi supus examinării publice. Acest lucru creează o atmosferă de vulnerabilitate autentică. Nimeni nu îşi ascunde motivele sau modul de a raţiona din spatele propriului punct de vedere – le expune fără a le supune validării. De exemplu, atunci când susţinerea şi chestionarea se află în echilibru, nu numai că pot chestiona raţionamentele altora, dar pot expune şi propriul punct de vedere într-un

asemenea fel încât să îmi dezvălui presupunerile şi raţionamentul pentru a-i tenta pe alţii să le chestioneze la rândul lor. Este ca şi cum aş spune: „Acesta este punctul meu de vedere şi am ajuns la această concluzie astfel. Cum ţi se pare ţie?"

Atunci când folosim susţinerea pură, scopul este de a câştiga dezbaterea. Când chestionarea şi susţinerea sunt combinate, scopul nu mai este „câştigarea dezbaterii", ci descoperirea celui mai bun argument. Acest lucru este evident în felul în care folosim datele şi în felul în care dezvăluim raţionamentul din spatele abstractizărilor. De exemplu, atunci când operăm cu susţinerea în stare pură, avem tendinţa de a folosi datele în mod selectiv, prezentându-le doar pe acelea care confirmă punctul nostru de vedere. Atunci când explicăm raţionamentul din spatele punctului nostru de vedere, expunem doar ce este necesar pentru a ne „susţine" părerea, evitând acele aspecte în care simţim că există slăbiciuni. În contrast, atunci cât şi susţinerea şi chestionarea sunt folosite într-un grad la fel de mare, suntem deschişi la renunţarea sau la confirmarea unor date – pentru că suntem interesaţi cu adevărat să găsim punctele slabe ale propriei perspective. De asemenea, expunem raţionamentul nostru şi căutăm punctele sale slabe şi încercăm să înţelegem raţionamentele celorlalţi.

Combinarea ideală a chestionării şi susţinerii este o provocare. Poate fi extrem de dificil de obţinut dacă lucraţi într-o organizaţie cu un grad ridicat de rigiditate a procedurilor, care nu este deschisă către chestionarea autentică. Vorbind din experienţa unui vechi susţinător al propriilor cauze, pot spune că am descoperit că este nevoie de răbdare şi perseverenţă pentru a ajunge la o abordare mai echilibrată. Progresul apare treptat. Pentru mine, prima etapă a fost să învăţ cum să folosesc chestionarea pentru a „descifra" părerile altora atunci când nu sunt de acord cu ele. Reacţia mea obişnuită era de a-mi susţine punctul de vedere şi mai vehement. În general, nu făceam acest lucru din rea voinţă, ci din credinţa că eu chiar trecusem totul prin filtrul minţii şi aveam o perspectivă corectă. Din nefericire, consecinţa era adesea polarizarea sau încheierea discuţiei, lucru care mă lipsea de sentimentul de parteneriat pe care mi-l doream. Acum, răspund deseori diferenţelor de opinie rugând persoana cu care discut să îmi spună mai multe despre punctul

propriu de vedere sau să îmi explice mai pe larg cum a ajuns la respectiva concluzie.

Dobândirea măiestriei de a cumpăni între chestionare şi susţinere cere mult efort, dar şi recompensele sunt mari. Astăzi descopăr că pierd foarte puţin timp pentru a convinge pe cineva de justeţea punctului meu de vedere şi pot spune cu sinceritate că viaţa mea este mult mai uşoară şi mai distractivă. Îmi aduc aminte de acest lucru de fiecare dată când observ – de obicei când sunt foarte stresat – că mă transform din nou într-un aprig susţinător al unei singure idei. Ceea ce a devenit evident în mai multe situaţii este faptul că atunci când există deopotrivă chestionare şi susţinere rezultatele creative sunt mult mai probabile. Într-un fel, atunci când doi oameni folosesc doar susţinerea pură, rezultatele sunt predeterminate. Fie persoana A va câştiga impunându-şi punctul de vedere, fie persoana B va câştiga, sau, şi mai probabil, ambele îşi vor menţine propriul punct de vedere. Atunci când există deopotrivă chestionare şi susţinere, aceste limitări dispar. Persoanele A şi B, prin faptul că sunt deschise către chestionarea propriilor puncte de vedere, fac posibilă descoperirea unor puncte de vedere complet noi.

În timp ce vă străduiţi să dobândiţi măiestria de a cumpăni între chestionare şi susţinere, atunci când vă susţineţi punctul de vedere, este util să ţineţi minte următoarele idei călăuzitoare[12]:

- *Faceţi* în aşa fel încât raţionamentul dumneavoastră să fie clar (adică spuneţi cum aţi ajuns la concluzia respectivă şi care sunt „datele" pe care vă bazaţi);
- *Încurajaţi-i* pe alţii să vă analizeze punctul de vedere (de exemplu: „Ţi se pare că îmi scapă ceva?");
- *Încurajaţi-i* pe alţii să expună puncte de vedere diferite (întrebaţi: „Ai date diferite sau ai ajuns la concluzii diferite?");
- *Chestionaţi* activ acele puncte de vedere ale altora care diferă de ale dumneavoastră (întrebaţi: „Care este punctul tău de vedere?", „Cum ai ajuns la această concluzie?", „Iei în consideraţie date care diferă de cele pe care le-am analizat eu?").

Când chestionaţi punctele de vedere ale altora:

- Dacă faceţi presupuneri în ceea ce priveşte punctele de vedere ale altora, spuneţi care sunt acestea într-un mod clar şi recunoaşteţi că sunt simple presupuneri;

- Spuneţi care sunt „datele" pe care vă bazaţi presupunerile;
- Nu puneţi întrebări decât dacă sunteţi interesat cu adevărat de răspunsurile celorlalţi (adică nu puneţi întrebări dacă doar încercaţi să fiţi politicos sau să-i încurcaţi pe ceilalţi).

Când sunteţi în impas (ceilalţi nu par a fi deschişi chestionării propriilor puncte de vedere):

- Întrebaţi ce date sau ce argumente logice le-ar putea schimba punctele de vedere;
- Întrebaţi dacă există vreo modalitate prin care să creaţi un experiment (sau un alt tip de chestionare) care ar putea furniza noi informaţii.

Atunci când dumneavoastră ezitaţi sau cei din jur ezită să-şi exprime punctele de vedere sau să încerce idei alternative:

- Încurajaţi-i (sau încurajaţi-vă singur) să gândească cu voce tare la potenţialele surse ale dificultăţilor (întrebaţi: „Ce anume din această situaţie, din gândirea mea sau a celorlalţi, îngreunează schimbul deschis de idei?");
- Dacă există o dorinţă reciprocă de a debloca situaţia, creaţi împreună cu ceilalţi modalităţi de a depăşi barierele.

Ideea nu este să urmaţi aceste sfaturi orbeşte, ci să le folosiţi pentru a vă aminti principiul cumpănirii între chestionare şi susţinere. Ca orice formulă pentru începerea dobândirii unei discipline de învăţare, aceste sfaturi ar trebui folosite ca şi „roţile ajutătoare" de la o bicicletă pentru copii. Vă pot ajuta să porniţi la drum şi vă vor da un simţ al direcţiei de mişcare, un sens a ceea ce înseamnă practicarea chestionării şi susţinerii. Pe măsură ce vă desăvârşiţi această măiestrie, vor putea fi şi vor fi eliminate. Dar este bine să te întorci asupra lor din când în când, mai ales dacă apar probleme.

Este important de reţinut că aceste sfaturi nu sunt de folos dacă nu sunteţi realmente curios şi dispus să vă schimbaţi modelul mental în legătură cu o situaţie. Cu alte cuvinte, practicarea chestionării şi susţinerii înseamnă să fii dispus să expui limitările propriei gândiri – să accepţi faptul că poţi greşi. Dacă nu faci măcar atâta, nici ceilalţi nu vor putea să fie deschişi.

Ca şi în cazul celorlalte discipline, progresul în disciplina modelelor mentale necesită timp şi semnele progresului nu sunt întotdeauna foarte evidente. Îmi aduc aminte că l-am întrebat pe Jeff Bluestein, preşedintele de la Harley-Davidson, după câţiva ani investiţi în numeroasele aspecte ale muncii de învăţare organizaţională despre diferenţele observate. Răspunsul său a fost simplu: „Aud din ce în ce mai mulţi oameni spunând «Aşa văd eu lucrurile», în loc de «Aşa stau lucrurile». Poate că nu pare mult, dar prima afirmaţie duce la o calitate diferită a conversaţiei".

CONTEAZĂ ACORDUL?

Este important de observat că scopul practicării disciplinei modelelor mentale nu este neapărat acordul sau convergenţa. Multe modele mentale pot exista în acelaşi timp. Unele modele s-ar putea să nu fie în acord.

Toate modelele trebuie să fie luate în consideraţie şi testate în fiecare dintre situaţiile care apar pe parcurs. Acest lucru necesită un „devotament faţă de adevăr" asumat la nivel organizaţional. Şi este nevoie să înţelegem că s-ar putea să nu ştim niciodată tot adevărul. Chiar şi după luarea în consideraţie a modelelor mentale, după cum spunea O'Brien, „se poate să ajungem cu toţii în locuri diferite. Scopul este găsirea celui mai bun model mental pentru cel ce se întâmplă să fie obligat să se confrunte cu problema respectivă. Toţi ceilalţi se concentrează să ajute respectiva persoană (sau persoanele) să ia cea mai bună decizie posibilă, ajutând la construirea celui mai bun model mental posibil".

În ciuda faptului că scopul nu este congruenţa între păreri, procesul duce la rezultate atunci când funcţionează. „Nu ne deranjează dacă atunci când şedinţele se termină nu este toată lumea de acord", spunea O'Brien. „Oamenii îşi expun punctele de vedere şi chiar dacă nu eşti de acord cu ele, poţi să le recunoşti meritul prin aceea că le iei în consideraţie. Poţi spune: «Din anumite motive, nu voi urma direcţia ta». Într-un fel, este uimitor faptul că oamenii lucrează mai bine în acest mod decât atunci când sunt împinşi să fie de acord". Există o amărăciune care se acumulează în special atunci când oamenii au impresia că ei ştiau ce era mai

bine, dar nu au avut nicio ocazie de a-şi expune părerea. Rezultă că oamenii pot trece mult mai bine peste situaţiile în care pot să îşi expună părerile, chiar dacă un alt punct de vedere este implementat. Atât timp cât procesul de învăţare este unul deschis şi toată lumea acţionează cu integritate, vor exista îmbunătăţiri.

„Nu avem cine ştie ce modele mentale superioare celorlalte", spune O'Brien, „avem o filozofie a modelării mentale. Dacă am merge pe teren şi am spune: «acesta este modelul mental autorizat pentru rezolvarea situaţiei 23C», am avea o problemă". În mod asemănător, impunerea unui model mental preferat, ca şi impunerea unei viziuni, are efecte secundare nedorite. Poate exista tentaţia ca persoana cea mai vehementă sau cea aflată cel mai sus în ierarhie să presupună că toată lumea îi va accepta modelul mental imediat şi fără discuţii. Chiar dacă modelul mental al acestei persoane este mai bun, rolul său nu este de a le inocula şi celorlalţi punctul său de vedere, ci să îl expună pentru ca ceilalţi să-l ia în consideraţie.

Mulţi consideră surprinzător faptul că nu se subliniază ideea de ajungere la un acord sau la congruenţă. Dar am întâlnit adesea afirmaţii asemănătoare cu cele ale lui O'Brien la membri ai unor echipe remarcabile. Convingerea că „vom discuta şi astfel vom afla ce este de făcut" se dovedeşte a fi esenţială pentru adoptarea unei direcţii de acţiune prin „dialog", motorul disciplinei învăţării în echipă.

MODELELE MENTALE ŞI A CINCEA DISCIPLINĂ

Am ajuns să cred că gândirea sistemică fără modele mentale este asemenea unui avion DC-3 cu motor radial cu răcire cu aer, dar fără flapsuri. Aşa cum inginerii care au proiectat avionul Boeing 247 au fost nevoiţi să subdimensioneze motorul deoarece aparatului îi lipseau flapsurile care măresc portanţa, tot aşa gândirea sistemică fără modelele mentale îşi pierde mult din putere. Cele două discipline acţionează foarte bine împreună deoarece una se concentrează asupra dezvăluirii presupunerilor ascunse, iar cealaltă pe cum să restructurăm aceste presupuneri pentru a scoate la iveală cauzele problemelor semnificative.

Aşa cum s-a arătat de la începutul capitolului, modelele mentale adânc înrădăcinate pot zădărnici schimbările care ar putea veni de la gândirea sistemică. Managerii trebuie să înveţe să reflecteze asupra propriilor lor modele mentale – până când presupunerile predominante nu vor fi expuse deschis, nu există niciun motiv să aşteptăm o schimbare a modelelor mentale şi efectul gândirii sistemice este foarte limitat. Dacă managerii sunt „convinşi" că perspectiva lor asupra lumii reprezintă mai degrabă fapte decât seturi de presupuneri, atunci nu vor fi niciodată dispuşi să pună sub semnul întrebării acea perspectivă. Dacă le lipsesc abilităţile de chestionare a modului lor şi celorlalţi de gândire, atunci vor fi limitaţi la experimentarea tangenţială a unor noi moduri de gândire. Mai mult de-atât, dacă nu există o filozofie clară şi o înţelegere a modelelor mentale în organizaţie, oamenii vor percepe greşit scopul gândirii sistemice ca fiind desenarea unor diagrame ce descriu „modele" elaborate ale lumii şi nu ca fiind o modalitate de îmbunătăţire a modelelor noastre mentale.

Gândirea sistemică este la fel de importantă şi în cazul lucrului efectiv cu modelele mentale. Studii contemporane arată că majoritatea modelelor noastre mentale au foarte adesea defecte sistemice. Le lipseşte relaţia critică de feedback, judecă greşit întârzierile şi adesea se concentrează pe variabile vizibile sau evidente, dar nu neapărat şi cu mare potenţial de schimbare. John Sterman de la MIT a demonstrat experimental că participanţii la jocul berii, de exemplu, interpretează greşit întârzierea în primirea comenzilor (odată ce ele au fost făcute). Majoritatea jucătorilor fie nu văd, fie nu iau în consideraţie în luarea deciziilor lor, procesul critic de feedback de consolidare care se manifestă şi ia amploare când ei intră în panică (fac şi mai multe comenzi de bere care golesc rezerva furnizorilor, forţându-i pe aceştia să mărească întârzierile la livrare, ceea ce poate duce la şi mai multă panică). Sterman a arătat defecte similare ale modelelor mentale într-o varietate de experimente [13].

Înţelegerea acestor defecte sistemice ne poate ajuta să vedem punctele cele mai slabe ale modelelor mentale predominante şi unde este nevoie de mai mult de simpla analiză a modelelor mentale pentru a putea lua o decizie eficientă.

În cele din urmă, ceea ce poate accelera adoptarea modelelor mentale ca disciplină de practică managerială este o *bibliotecă de*

„structuri generice" folosită pe scară largă într-o organizaţie. Aceste „structuri" se pot baza pe arhetipuri sistemice ca acelea prezentate în capitolul 6. Dar, ele trebuie potrivite particularităţilor unei anumite organizaţii – produselor, pieţei şi tehnologiilor acesteia. De exemplu, structurile de tipul „transferării poverii" sau de tipul „limitelor de creştere" în cazul unei companii petroliere vor lua alte forme decât în cazul unei companii de asigurări, dar arhetipurile vor fi aceleaşi. Adunate într-o „bibliotecă" a organizaţiei, aceste structuri generice vor putea fi folosite ca auxiliare în practicarea gândirii sistemice în cadrul organizaţiei.

În cele din urmă, răsplata pentru integrarea gândirii sistemice şi modelelor mentale nu va fi doar îmbunătăţirea modelelor noastre mentale (ceea ce gândim), ci modificarea felului în care gândim: vom face trecerea de la modelele mentale dominate de evenimente la modelele mentale capabile să recunoască tiparele schimbărilor pe termen lung şi structurile profunde care produc aceste tipare. De exemplu, scenariile celor de la Shell nu doar că i-au făcut pe manageri conştienţi de potenţialele schimbări, dar i-au ajutat să facă progrese în ciuda evenimentelor, învăţându-i să vadă tiparele schimbării.

Aşa cum „gândirea liniară" domină cele mai multe dintre modelele mentale folosite astăzi pentru luarea deciziilor critice, organizaţiile care învaţă vor putea pe viitor să ia decizii în baza înţelegerii importanţei interrelaţionărilor şi tiparelor schimbării.

10

VIZIUNEA COMUNĂ

UN INTERES COMUN

Poate că vă amintiţi filmul *Spartacus*, o adaptare a poveştii gladiatorului – sclav roman, care a condus o armată de scalvi în răscoala din 71 î.e.n.[1]. Ei au învins legiunile romane de două ori, dar au fost în final înfrânţi de generalul Marcus Crassus după un lung asediu şi o bătălie sângeroasă. În film, Crassus le spune miilor de supravieţuitori din armata lui Spartacus: „Aţi fost sclavi. Veţi fi din nou sclavi. Veţi fi cruţaţi de dreapta pedeapsă a crucificării din mila legiunilor romane. Tot ce trebuie să faceţi este să mi-l predaţi pe sclavul Spartacus, pentru că nu ştim cum arată".

După o lungă pauză, Spartacus (interpretat de Kirk Douglas) se ridică şi spune „Eu sunt Spartacus". Apoi cel de lângă el se ridică şi spune: „Eu sunt Spartacus". Următorul se ridică şi spune şi el: „Nu, eu sunt Spartacus". Într-un minut, toţi cei din armata lui Spartacus sunt în picioare.

Nu contează dacă această poveste este autentică sau nu; ea demonstrează un profund adevăr. Fiecare om, ridicându-se în picioare, alege moartea. Dar loialitatea armatei lui Spartacus nu era faţă de Spartacus-omul. Loialitatea lor era faţă de o viziune pe care o împărtăşeau şi pe care Spartacus le-o inspirase – ideea că ar putea fi oameni liberi. Această viziune era atât de

irezistibilă încât niciun om nu suporta gândul de a renunţa la ea şi de a se întoarce la sclavie.

O viziune împărtăşită este mai mult decât o idee. Nu este nici măcar o idee importantă cum ar fi libertatea. Este mai degrabă o forţă în inimile oamenilor, o forţă cu o putere impresionantă. Ea poate fi inspirată de o idee, dar odată ce merge mai departe – dacă este suficient de atrăgătoare pentru a câştiga sprijinul a mai mult de o persoană – atunci nu mai este o abstracţiune. Ea devine palpabilă. Oamenii încep să o perceapă ca şi când ar exista. Puţine forţe, dacă mai există altele, sunt la fel de puternice în societatea umană ca o viziune împărtăşită.

La cel mai simplu nivel al său, o viziune împărtăşită este răspunsul la întrebarea: „Ce vrem să creăm?". Aşa cum viziunile personale sunt închipuiri sau imagini pe care oamenii le poartă în mintea şi în sufletele lor, tot la fel viziunile împărtăşite sunt imagini pe care oamenii unei organizaţii le poartă. Ele creează un sentiment al apartenenţei care impregnează organizaţia şi îi dă coerenţă.

O viziune este cu adevărat împărtăşită când şi tu şi eu avem aceeaşi imagine în minte şi ne angajăm unul faţă de celălalt să o susţinem. Când oamenii împărtăşesc într-adevăr o viziune comună ei sunt conectaţi, sunt legaţi de o aspiraţie comună. Viziunile personale îşi trag puterea dintr-un profund interes individual pentru viziune. Viziunile împărtăşite îşi trag puterea dintr-un interes comun. De fapt, trebuie să ajungem să înţelegem că unul dintre motivele pentru care oamenii se străduiesc să construiască viziuni pe care le împărtăşesc este dorinţa lor de a fi conectaţi la o cauză importantă.

Viziunea împărtăşită este vitală pentru organizaţiile care învaţă deoarece le furnizează concentrarea şi energia necesare învăţării. În vreme ce învăţarea adaptativă este posibilă fără viziune, învăţarea generativă apare doar acolo unde oamenii luptă să realizeze ceva ce contează foarte mult pentru ei. De fapt, toată ideea învăţării generative – extinderea abilităţii de a crea – va părea abstractă şi fără sens *înainte* ca oamenii să fie captivaţi de o viziune pe care să îşi dorească cu adevărat să o împlinească.

Astăzi, „viziune" este un concept familiar în conducerea corporatistă. Dar, dacă priviţi cu atenţie, veţi descoperi că majoritatea „viziunilor" sunt ale unei persoane (sau ale unui grup) şi sunt impuse unei organizaţii. Asemenea viziuni, în cel

mai bun caz, impun supunere, nu dedicaţie. O viziune împărtăşită este o viziune căreia mai mulţi oameni îi sunt cu adevărat dedicaţi, deoarece le reflectă propriile viziuni personale.

DE CE CONTEAZĂ VIZIUNILE ÎMPĂRTĂŞITE

Este imposibil să ne imaginăm realizarea unor corporaţii ca AT&T, Ford sau Apple în absenţa unei viziuni împărtăşite. Theodore Vail a avut o viziune conform căreia ar fi fost nevoie de 50 de ani pentru a răspândi serviciile de telefonie în întreaga lume. Henry Ford şi-a imaginat pe toţi oamenii, nu numai pe cei bogaţi, conducând propriile automobile. Steven Jobs, Steve Wozniak şi ceilalţi co-fondatori Apple au înţeles puterea pe care computerul le-o putea da oamenilor. Este la fel de greu să ne imaginăm rapida ascensiune a unor companii japoneze, cum ar fi Komatsu (care a crescut de la o treime din mărimea companiei Caterpillar până la a fi egală cu aceasta în mai puţin de două decenii), Canon (care a plecat de la nimic pentru a egala cota din piaţa globală deţinută de cei de la Xerox în domeniul reproducerilor grafice în aceeaşi unitate de timp) sau Honda, dacă nu ar fi fost conduse conform unor viziuni de atingere a succesului global[2]. Ceea ce este cel mai important este că viziunile individuale au fost sincer împărtăşite de indivizi de la toate nivelurile companiilor, şi asta a dus la concentrarea energiilor a mii de oameni şi crearea unei identităţi comune pentru oameni extrem de diferiţi.

Multe viziuni împărtăşite sunt extrinseci – adică se concentrează pe realizarea a ceva ce este legat de o persoană din exterior, cum ar fi un competitor. Totuşi, un scop limitat la înfrângerea unui oponent este tranzitoriu. Odată ce viziunea este atinsă, ea se poate uşor transforma într-o poziţie defensivă de „protejare a ceea ce avem şi de păstrarea a poziţiei de lider". Astfel de scopuri defensive rareori atrag creativitatea şi dorinţa de a construi ceva nou. Un maestru în arte marţiale nu se concentrează atât pe „înfrângerea tuturor celorlalţi" cât pe atingerea propriilor standarde intrinseci de „excelenţă". Aceasta

nu înseamnă că viziunile trebuie să fie ori intrinseci, ori extrinseci. Ambele tipuri de viziune pot coexista. Dar a te baza pe o viziune care urmăreşte doar învingerea unui adversar poate slăbi o organizaţie pe termen lung.

Kazuo Inamori de la Kyocera le-a cerut angajaţilor „să privească în interior" pentru a-şi descoperi propriile standarde. El susţinea că, în timp ce se zbate să fie numărul 1 în domeniul său, o companie poate ţinti să fie „mai bună" decât altele sau „cea mai bună" în domeniu. Dar viziunea lui s-a bazat pe ideea că oamenii de la Kyocera trebuie să ţintească spre „perfecţionare", nu doar spre a fi „cei mai buni". (Observaţi aplicarea de către Inamori a principiului tensiunii creatoare – „nu contează ce este viziunea, ci ce face ea..." [3])

O viziune împărtăşită, în special una intrinsecă, ridică aspiraţiile oamenilor. Munca devine parte din urmărirea unui scop superior întruchipat de produsele sau serviciile orgnizaţiei – accelerarea învăţării graţie computerelor personale, asigurarea comunicării între oameni din întreaga lume prin servicii internaţionale de telefonie sau promovarea libertăţii de mişcare datorită automobilelor personale. Scopul superior se poate concretiza şi în stilul, climatul şi spiritul organizaţiei. Max De Pree, fost CEO la compania de mobilă Herman Miller, spunea că viziunea lui pentru Herman Miller a fost „să fie un dar pentru spiritul uman" – ceea ce a însemnat pentru el nu numai produsele Herman Miller, dar şi oamenii de acolo, atmosfera şi angajarea totală faţă de un mediu de lucru productiv şi estetic [4].

Viziunile sunt energizante. Ele creează scânteia, însufleţirea care ţine departe o organizaţie de rutină. „Oricât de problematice ar fi competiţia sau chestiunile interne", comenta un manager, „sufletul meu prinde aripi întotdeauna când intru în clădire, pentru că ştiu că ceea ce facem este cu adevărat important".

Într-o corporaţie, o viziune împărtăşită schimbă relaţia oamenilor cu compania. Aceasta nu mai este „compania lor", ci devine „compania noastră". O viziune împărtăşită este primul pas care le permite oamenilor ce nu au încredere unii în alţii să înceapă să lucreze împreună. Ea creează o identitate comună. De fapt, un sens al scopului împărtăşit de o organizaţie, viziunea şi valorile operaţionale stabilesc nivelul de bază al sentimentului de apartenenţă. Târziu în cariera sa, psihologul Abraham Maslow a

studiat echipele de înaltă performanţă. Cele mai evidente caracteristici au fost o viziune împărtăşită şi un scop. Maslow a observat că în echipele excepţionale „sarcina nu era separată de persoană... ci mai degrabă se identifica cu aceasta până la a nu mai putea separa identitatea membrilor echipei de scop“[5].

Viziunile împărtăşite impun curajul cu atâta naturaleţe încât oamenii nici nu-şi dau seama de dimensiunea curajului lor. Curajul înseamnă să faci orice este necesar în urmărirea viziunii. În 1961, John Kennedy a exprimat verbal o viziune care exista de multă vreme printre liderii americani în legătură cu programul spaţial: să se trimită un om pe lună înainte de sfârşitul acelui deceniu[6]. Această viziune a condus la nenumărate acte de curaj şi îndrăzneală. O poveste modernă á la Spartacus s-a desfăşurat la mijlocul anilor 1960 la laboratorul de la Draper MIT. Laboratorul era contractorul de bază al NASA pentru navigaţia inerţială şi sistemele de ghidare ce aveau să-i ducă pe astronauţii din programul Apollo pe Lună. După câţiva ani de lucru la proiect, directorii laboratorului au ajuns la concluzia că specificaţiile din proiectul lor original erau greştie. Aceasta atrăgea după sine consecinţe destul de neplăcute, din moment ce milioane de dolari fuseseră deja cheltuite. Dar, în loc să încerce să găsească o soluţie de compromis pentru a ieşi din impas, ei au cerut NASA permisiunea să oprească proiectul şi să o ia de la capăt. Şi-au riscat nu numai contractul, dar şi reputaţia. Dar nu exista nicio altă soluţie. Întreaga lor raţiune de a fi era întruchipată de o singură viziune: să trimită un om pe Lună până la sfârşitul deceniului. Pentru asta ar fi făcut orice era necesar.

La jumătatea anilor 1980, când toată mica industrie de computere se afla grupată în spatele IBM PC, Apple Computer a perseverat în viziunea sa de a avea un computer pe care oamenii să-l poată folosi intuitiv, un computer care să reprezinte libertatea fiecăruia de a gândi pentru sine. Apple a refuzat alternativa „sigură“ de a fi un producător de computere „clonă“. Deşi nu au atins niciodată volumul de vânzări al „clonelor“, computerele Apple MacIntosh erau nu doar uşor de folosit, dar aveau şi „intuiţia“ şi „amuzamentul“ ca priorităţi, devenind astfel standardul industrial după care, până la urmă, au fost modelate forma şi fondul tuturor sistemelor de operare.

Nu poţi avea o organizaţie care învaţă fără o viziune împărtăşită. Fără influenţa unui ţel pe care oamenii vor cu adevărat să-l atingă, forţele care sprijină menţinerea situaţiei prezente pot fi covârşitoare. Viziunea stabileşte un scop atoatecuprinzător. Măreţia scopului impune noi moduri de a gândi şi a acţiona. O viziune împărtăşită furnizează şi un principiu călăuzitor care să menţină procesul de învăţare pe calea cea bună când apar tensiuni. Învăţarea poate fi dificilă, chiar dureroasă. Cu o viziune împărtăşită suntem mai dispuşi să ne expunem modul de a gândi, să renunţăm la puncte de vedere la care ţinem foarte mult şi să recunoaştem minusurile personale şi organizaţionale. Toate problemele par lipsite de importanţă în comparaţie cu importanţa a ceea ce încercăm să creăm. După cum, a spus Robert Fritz: „În prezenţa măreţiei, lucrurile meschine dispar". În absenţa unui vis măreţ, lucrurile meschine predomină.

Viziunea împărtăşită stimulează asumarea riscurilor şi experimentarea. Când oamenii sunt absorbiţi de o viziune, adesea nu ştiu cum să procedeze, dar au curajul de a recurge la experimente. La nevoie, schimbă direcţia şi fac alte experimente. Totul este un experiment, dar nu există ambiguitate. Este foarte clar de ce se face ceea ce se face. Oamenii nu spun: „Dă-mi o garanţie că va funcţiona". Toţi ştiu că nu există nicio garanţie, dar asta nu înseamnă că sunt mai puţin dedicaţi muncii lor. În cele din urmă, viziunea împărtăşită vine în întâmpinarea rezolvării uneia dintre principalele dileme care a zădărnicit multe eforturi de dezvoltare a gândirii sistemice în management: „Cum poate fi susţinută implicarea pe termen lung?"

De ani de zile, cei care gândesc sistemic se străduiesc să-i convingă pe manageri că, dacă nu menţin concentrarea pe termen lung, vor avea mari probleme. Cu multă vigoare am susţinut ideea că „mai bine înainte de mai rău", ca şi consecinţă în cazul multor intervenţii şi dinamica „transferării poverii" sunt simptome ale unor „boli" sistemice tratate nesistemic. De asemenea, am fost martor şi la câteva schimbări durabile datorate angajamentului şi acţiunii peerseverente pe termen mai lung. Personal, am ajuns să simt că eşecurile noastre în a-i convinge pe oameni nu îşi au sursa în lipsa capacităţii de convingere sau în insuficienţa dovezilor convingătoare. Se poate ca pur şi simplu să nu fie

posibil să convingi pe cale raţională fiinţele umane să adopte o perspectivă pe termen lung. Oamenii nu îşi păstrează concentrarea pe termen lung pentru că *trebuie*, ci pentru că *vor*.

În toate situaţiile în care descoperim că oamenii respectă o perspectivă pe termen lung, există o viziune pe termen lung în acţiune. Constructorii catedralelor din Evul Mediu se angajau la un plan pe viaţă şi ştiau că fructul muncii lor va fi cules peste o sută de ani. Japonezii cred că dezvoltarea unei mari organizaţii este ca şi creşterea unui copac: durează între 25 şi 50 de ani. Părinţii copiilor mici încearcă să pună bazele unor valori şi atitudini care îi vor servi adultului de peste 20 de ani. În toate aceste cazuri, oamenii urmează o viziune care nu poate fi realizată decât pe termen lung.

Planificarea strategică, care ar trebui să fie bastionul gândirii pe termen lung într-o corporaţie, este foarte adesea reactivă şi gândită pe termen scurt. După spusele a doi dintre cei mai bine documentaţi critici ai planificării strategice contemporane, Gary Hamel de la London Business School şi C.K. Prahalad de la Universitatea din Michigan:

Deşi planificarea strategică este socotită drept o modalitate de a fi mai bine orientat spre viitor, majoritatea managerilor, când sunt forţaţi, admit că planurile lor strategice sunt mai orientate spre problemele de azi decât spre oportunităţile de mâine[7].

Punând accentul pe analiza extensivă a punctelor tari şi slabe ale competitorilor, pe nişele de piaţă şi pe resursele firmei, planificarea strategică tipică nu reuşeşte să planifice realizarea singurului lucru care ar putea susţine acţiuni de mai lungă durată – în termenii lui Hamel şi Prahald, acesta ar fi stabilirea „unui ţel faţă de care merită să te angajezi".

Cu toată atenţia acordată acestei componente a învăţării corporatiste, totuşi, viziunea este adesea privită ca o forţă misterioasă, de necontrolat. Liderii cu viziune sunt eroi de cult. Chiar dacă este adevărat că nu există o formulă pentru „cum să-ţi găseşti o viziune", există totuşi principii şi linii orientative pentru a construi o viziune împărtăşită. Există o disciplină de construire a viziunii şi instrumente practice de lucru cu viziunile împărtăşite. Această disciplină extinde principiile şi aspectele

interioare ale măiestriei personale la lumea aspiraţiilor colective şi la cea a angajamentului împărtăşit de o comunitate.

DISCIPLINA CONSTRUIRII VIZIUNII COMUNE

Încurajarea viziunii personale

Viziunile împărtăşite se nasc din viziuni personale. De-aici îşi trag energia şi tot acestea stimulează angajamentul faţă de ele. După cum observa Bill O'Brien de la Hanover Insurance: „Viziunea mea nu este importantă pentru tine. Singura viziune care te motivează este propria viziune". Acest lucru nu înseamnă că oamenilor nu le pasă decât de propriul interes – de fapt, viziunile personale includ de obicei şi o dimensiune legată de familie, organizaţie, comunitate şi chiar de lume. Ceea ce vrea de fapt să sublinieze O'Brien este că interesul este *personal*. Îşi are rădăcini în setul de valori personale, preocupări şi aspiraţii individuale. De aceea interesul autentic faţă de o viziune împărtăşită îşi are rădăcinile în viziunile personale. Acest adevăr simplu este ignorat de mulţi lideri care hotărăsc că organizaţia lor trebuie să găsească o viziune peste noapte!

Organizaţiile interesate de a construi viziuni împărtăşite îi încurajează continuu pe membrii lor să-şi dezvolte viziunile personale. Dacă oamenii nu au o viziune proprie, tot ce pot face este să „voteze" pentru viziunea altcuiva. Rezultatul este conformarea, niciodată angajarea. Pe de altă parte, oamenii cu un dezvoltat simţ al direcţiei personale se pot reuni, asigurând astfel o puternică sinergie pentru realizarea a ceea ce „eu/noi dorim cu adevărat".

În acest sens, măiestria personală este piatra de temelie pentru dezvoltarea viziunilor împărtăşite. Aceasta înseamnă nu doar o viziune personală, ci şi angajament faţă de adevăr şi tensiune creatoare – amprentele măiestriei personale. Viziunea împărtăşită poate genera niveluri de tensiune creatoare care să depăşească cu mult nivelurile de confort ale indivizilor. Cei care vor contribui cel mai mult la realizarea unei viziuni înălţătoare sunt cei care vor putea „menţine" tensiunea creatoare dintre

păstrarea concentrării asupra viziunii şi continua chestionare a realităţii curente. Ei vor fi cei care cred cu putere în abilitatea de a-şi crea propriul viitor deoarece îl experimentează personal.

În timp ce încurajează viziunea personală, organizaţiile trebuie să aibă grijă să nu încalce libertăţile individuale. Aşa cum am arătat în capitolul 8, „Măiestria personală", nimeni nu-i poate transmite altcuiva „viziunea sa", şi nici nu poate forţa pe nimeni să dezvolte o viziune proprie. Totuşi, există acţiuni pozitive care pot fi întreprinse pentru a crea un climat care încurajează viziunea personală. Cea mai directă cale este ca liderii care au un simţ al viziunii să comunice astfel încât ceilalţi să fie încurajaţi să împărtăşească celor din jur propriile viziuni. Aceasta este arta conducerii vizionare – cum să construieşti viziuni împărtăşite de toţi pornind de la viziuni personale.

DE LA VIZIUNI PERSONALE LA VIZIUNI ÎMPĂRTĂŞITE

Cum se unesc viziunile personale pentru a crea viziuni împărtăşite? O metaforă utilă este cea a holoramei, imaginea tridimensională creată din interacţiunea undelor luminoase provenite de la mai multe surse de lumină.

Dacă tăiem o fotografie în două, fiecare jumătate va arăta doar o parte din întreaga imagine. Dar dacă separăm o hologramă, fiecare parte va arăta imaginea întreagă intactă. În continuare, pe măsură ce divizăm holograma în bucăţi tot mai mici, acestea vor continua să arate întreaga imagine. Tot aşa, atunci când un grup de oameni ajunge să împărtăşească o viziune pentru o organizaţie, fiecare persoană vede propria sa imagine despre organizaţie cât se poate de bine. Fiecare se simte responsabil pentru întreg, nu numai pentru bucăţica sa. Dar „piesele" care compun holograma nu sunt identice. Fiecare reprezintă imaginea de ansamblu dintr-un alt punct de vedere. Este ca şi când te-ai uita printre fantele dintr-o jaluzea: fiecare spaţiu liber îţi va oferi un unghi de vedere unic asupra imaginii de ansamblu. Tot astfel, şi viziunea fiecărui individ asupra întregului este unică. Fiecare dintre noi are propriul mod de a vedea viziunea în ansamblu.

Când pui laolaltă piesele unei holograme, imaginea întregului nu se schimbă fundamental pentru că oricum era acolo, în fiecare piesă. Mai degrabă imaginea devine mai intensă, mai vie. Când mai mulţi oameni ajung să împărtăşească o viziune comună, viziunea nu se poate schimba fundamental, ci devine mai vie, mai reală, în sensul unei realităţi mentale a cărei realizare oamenii şi-o pot imagina cu adevărat. Oamenii au acum parteneri, „co-creatori", iar viziunea nu se mai sprijină exclusiv pe umerii unui individ. La început, când nutresc o viziune individuală, oamenii pot spune „viziunea mea", dar pe măsură ce viziunea este împărtăşită şi se dezvoltă, ea devine atât „viziunea mea", cât şi „viziunea noastră".

Primul pas în stăpânirea disciplinei de construire a unei viziuni împărtăşite este renunţarea la noţiunile tradiţionale conform cărora viziunile sunt întotdeauna proclamate „de sus" sau că ele reies dintr-un proces de planificare instituţionalizată a organizaţiei.

În organizaţia ierarhică tradiţională, nimeni nu pune la îndoială faptul că viziunea vine de la vârf. Adesea, imaginea de ansamblu după care este condusă firma nici nu este împărtăşită tuturor deoarece există presupunerea că tot ceea ce este necesar să ştie oamenii sunt „ordinele lor de marş", astfel încât să-şi poată duce la îndeplinire sarcinile în sprijinul viziunii de ansamblu.

Această viziune tradiţională, „implementată" de sus în jos, nu este cu mult diferită de un proces care a devenit foarte popular în ultimii ani. Cei din conducerea superioară îşi declară viziunea – şi chiar o pun pe hârtie –, adesea cu ajutorul consultanţilor. Aceasta se poate face pentru a rezolva problema moralului în scădere sau problema lipsei unei direcţii strategice. Uneori acest proces este îndelung chibzuit. Uneori el încorporează analize exhaustive ale competitorilor firmei, ale tendinţelor pieţei, ale punctelor tari şi slabe ale organizaţiei. În ciuda unor astfel de eforturi, rezultatele sunt adesea dezamăgitoare din mai multe motive.

În primul rând, o asemenea viziune este adeseori o chestiune de moment, un efort singular de a oferi un înţeles şi o direcţie generală strategiei firmei. Odată pusă pe hârtie, conducerea presupune că şi-a făcut datoria în ceea ce priveşte viziunea. De curând, unul din colegii mei de la Innovation Associates explica

unor manageri cum lucrează grupul nostru în ce privește viziunea. Înainte de a putea trece mai departe, unul dintre manageri l-a întrerupt: „Noi am făcut asta", a spus el. „Deja am scris declarația noastră asupra viziunii". „Foarte interesant", a răspuns colegul meu. „Și ce rezultate ați obținut?" Primul manager s-a întors către celălalt și a întrebat: „Joe, pe unde este declarația noastră asupra viziunii?". Să scrii o astfel de declarație poate reprezenta primul pas în construirea unei viziuni împărtășite, dar de una singură nu poate să dea viață viziunii într-o organizație.

Cea de-a doua problemă în legătură cu declararea viziunii de către managementul de top este că viziunea rezultată nu se bazează pe viziunile personale ale oamenilor. Adesea, viziunile personale sunt complet ignorate în timpul căutării unei viziuni strategice sau viziunea oficială reflectă doar viziunea personală a unuia sau a doi oameni. Există puține ocazii de chestionare și testare la fiecare nivel pentru ca oamenii să simtă că înțeleg despre ce este vorba și să își însușească viziunea. Ca rezultat, noua viziune oficială eșuează în a stimula energia și devotamentul. Ea pur și simplu nu-i inspiră pe oameni. De fapt, uneori, chiar generează insuficientă pasiune și printre managerii din echipa care a creat-o.

În cele din urmă, trebuie spus că viziunea nu este o soluție la o problemă. Dacă este privită din această perspectivă, atunci când problema moralului scăzut sau a direcției strategice neclare dispare, va dispărea și energia generată de viziune. Construirea unei viziuni împărtășite de membrii organizației trebuie văzută ca un element central al muncii zilnice a liderilor. Este un proces și nu se termină niciodată. Este, de fapt, parte din mai ampla activitate de reală conducere: proiectarea și alimentarea „conceptelor guvernatoare" ale întreprinderii – și nu vorbim aici numai de viziune în sine, dar și de scopul și valorile sale de bază.

Uneori, managerii se așteaptă ca viziunile împărtășite să se ivească din procesul strategic de planificare a firmei. Dar, din aceleași motive pentru care cele mai multe viziuni care vin de sus în jos eșuează, și cea mai strategică planificare eșuează în crearea unei viziuni autentice. Conform lui Hamel și Prahalad:

Strategiile creative rareori se nasc din ritualul planificării anuale. Punctul de plecare pentru strategia anului viitor este aproape întotdeauna strategia acestui an. Compania rămâne la segmente

şi teritorii cunoscute, chiar dacă adevăratele oportunităţi se află altundeva. Impulsul care a determinat compania Canon să înceapă o activitate de pionierat pe piaţa copiatoarelor personale a venit de la o filială de vânzări de peste hotare – nu de la planificatorii din Japonia[8].

Aceasta nu înseamnă că viziunile împărtăşite nu pot proveni şi de la vârf. Adeseori se întâmplă, dar uneori ele pornesc de la viziuni personale ale unor indivizi care nu sunt în poziţii de conducere. Uneori ele „se ridică la suprafaţă" plecând de la persoane care interacţionează la mai multe niveluri. Originea viziunii este mai puţin importantă decât procesul prin care aceasta ajunge să devină împărtăşită de întreaga organizaţie. Ea nu este cu adevărat o „viziune împărtăşită" până nu este conectată la viziunile personale ale oamenilor din întreaga organizaţie.

Pentru cei aflaţi în poziţii de conducere ceea ce este cel mai important este să-şi amintească faptul că viziunile lor sunt tot viziuni personale. Ocuparea unei funcţii de conducere nu înseamnă că viziunile lor personale devin *automat* şi viziunile organizaţiei. Când aud lideri care vorbesc despre „viziunea noastră", deşi ştiu că ei descriu, de fapt, „viziunea mea" îmi amintesc de cuvintele lui Mark Twain care spunea că oficialul „noi" ar trebui să fie rezervat doar „regilor şi oamenilor cu viermi intestinali".

Până la urmă, liderii care intenţionează să construiască viziuni împărtăşite de întreaga organizaţie trebuie să fie permanent dispuşi să le împărtăşească şi celorlalţi viziunile lor personale. Trebuie, de asemenea, să fie gata să întrebe: „Eşti dispus să mă urmezi?". Aceasta poate fi o întrebare dificilă. Pentru o persoană care toată cariera sa n-a făcut altceva decât să stabilească scopuri şi să le anunţe celorlalţi, să ceară sprijinul cuiva poate lăsa senzaţia de vulnerabilitate.

John Kryster a fost preşedintele unei mari filiale a unei companii importante de produse de uz casnic şi viziunea sa era transformarea filialei sale într-una proeminentă în industria respectivă. Această viziune presupunea nu doar produse excelente, dar şi furnizarea produselor către „clienţi" (detailişti) într-un mod mai eficient şi într-o manieră mai bună decât a oricui altcuiva. El a imaginat un sistem unic de distribuţie

internaţională care ar fi dus produsul la client în jumătate de timp şi cu reducerea cheltuielilor de transport şi pierderi. El a început să discute cu alţi manageri, cu muncitori din producţie, cu distribuitori şi cu detailişti. Toţi păreau entuziasmaţi, dar subliniau că multe dintre ideile lui nu puteau fi realizate deoarece erau în contradicţie cu prea multe dintre politicile tradiţionale ale corporaţiei-mamă.

În mod special, Kryster avea nevoie de sprijinul şefului de la distribuţie, Harriet Sullivan, care – deşi din punct de vedere tehnic avea aceeaşi poziţie ca şi Kryster în organigrama firmei – avea 15 ani de experienţă în plus. Kryster a pregătit o prezentare elaborată pentru Sullivan prin care să-i arate meritele noii sale idei de distribuţie. Dar pentru fiecare punct de sprijin din datele oferite de el, Sullivan a ridicat un contraargument critic. Kryster a părăsit întâlnirea crezând că îndoielile arătate erau probabil întemeiate.

Apoi a conceput o metodă de testare a noului sistem pe o piaţă restrânsă din punct de vedere geografic. Riscul era mai mic şi putea câştiga sprijinul lanţului local de magazine en détail, pentru că proprietarii acestuia erau deosebit de entuziasmaţi de concept. Dar ce era de făcut cu Sullivan? Instinctul îi spunea că nu ar trebui anunţată. În definitiv, avea suficientă autoritate pentru a desfăşura experimentul pe cont propriu, folosind proprii săi oameni de la distribuţie. Totuşi, aprecia şi experienţa şi judecata lui Sullivan.

După o săptămână de ezitări, Kryster s-a dus să-i ceară sprijinul lui Sullivan. De data aceasta şi-a lăsat diagramele şi datele acasă. I-a spus pur şi simplu de ce credea în ideea lui, cum putea ajunge la un nou tip de parteneriat cu clienţii şi cum valoarea ideii sale ar putea fi testată cu riscuri mici. Spre surpriza lui, scorţoasa şefă de la distribuţie şi-a oferit ajutorul pentru planificarea experimentului. „Când ai venit la mine săptămână trecută", a spus ea, „încercai să mă convingi. Acum eşti dispus să-ţi testezi ideea. Încă mai cred că nu este bine gândită, dar văd că ţii foarte mult la ea. Aşa că, cine ştie, poate vom învăţa ceva din ea."

Asta se întâmpla cu mulţi ani în urmă. Sistemul inovativ de distribuţie al lui Kryster este folosit astăzi în întreaga lume de majoritatea filialelor corporaţiei. A redus în mod semnificativ costurile şi face parte dintr-o amplă planificare strategică prin

care corporaţia învaţă să colaboreze cu reţelele de vânzare en détail.

Când viziunile pornesc din mijlocul unei organizaţii, procesul prin care ele se fac ascultate şi împărtăşite este în linii mari acelaşi ca atunci când vin de sus. El poate însă dura ceva mai mult, mai ales dacă viziunea are implicaţii pentru întreaga organizaţie.

Consultantul organizaţional Charlie Kiefer a spus: „În ciuda emoţiei pe care o generează o viziune, procesul de construire a viziunii împărtăşite nu este întotdeauna plin de strălucire. Managerii care se pricep la construirea viziunii împărtăşite vorbesc despre acest proces în termeni obişnuiţi. «A vorbi despre viziune» trebuie să se împletească firesc cu viaţa de zi cu zi. Majoritatea artiştilor nu sunt foarte emoţionaţi de *procesul* de creare. Ei sunt emoţionaţi de rezultate". Şi, după cum a spus O'Brien, „A fi un lider vizionar nu înseamnă a ţine discursuri şi a inspira masele. Felul în care îmi petrec eu ziua este foarte asemănător cu felul în care şi-o petrece orice alt director. A fi un lider vizionar înseamnă a rezolva problemele de zi cu zi păstrând permanent în minte viziunea".

Viziunile cu adevărat împărtăşite au nevoie de timp pentru a se defini. Ele cresc ca rezultat al interacţiunilor viziunilor individuale. Experienţa sugerează că viziunile care sunt în mod natural împărtăşite de membrii unei organizaţii presupun desfăşurarea de conversaţii în care indivizii nu numai că se simt liberi să-şi exprime aspiraţiile, dar învaţă şi cum să le asculte pe ale celorlalţi. Din această ascultare apar în mod gradat noi înţelegeri a ceea ce este posibil.

A asculta este mai dificil decât a vorbi, în special pentru managerii cu o voinţă puternică şi cu idei foarte clare despre ceea ce este necesar. Ascultarea solicită o deschidere extraordinară şi disponibilitatea de a discuta o diversitate de idei. Aceasta nu înseamnă că trebuie să ne sacrificăm viziunea noastră pentru „o cauză mai amplă". Mai degrabă, trebuie să permitem viziunilor multiple să coexiste, ascultând pentru a găsi mersul firesc al acţiunii care transcende şi unifică toate viziunile individuale. Aşa cum a spus un director de mare succes: „Datoria mea de bază este să ascult ceea ce încearcă să spună organizaţia şi apoi să îi asigur pe membrii ei că respectiva idee este convingător exprimată".

RĂSPÂNDIREA VIZIUNII: ÎNROLARE, ANGAJAMENTUL ŞI CONFORMAREA [9]

Puţine teme sunt mai dragi managerilor de azi ca angajamentul. Stimulaţi de studiile care arată că majoritatea muncitorilor dau dovadă de un nivel scăzut de angajament şi de poveştile despre forţa de muncă puternic angajată a competitorilor străini, managerii şi nu numai s-au orientat spre „managementul bazat pe angajament", „sisteme bazate pe un puternic angajament faţă de muncă" şi alte abordări asemenea. Totuşi, adevăratul angajament este încă rar în organizaţiile de azi. Experienţa noastră dovedeşte că, în 90% din cazuri, ceea ce trece drept angajament este, de fapt, conformare.

Astăzi este ceva obişnuit să auzim managerii vorbind despre cum îi fac ei pe oameni „să le cumpere" viziunea. Mă tem însă că, pentru mulţi, această idee sugerează chiar un proces de vânzare-cumpărare, în care eu vând şi tu cumperi. Dar este o mare diferenţă între „a vinde" şi „a înrola".

„A vinde" înseamnă, în general, a face pe cineva să facă ceva ce poate nu ar face dacă ar fi în posesia tuturor datelor. „A înrola", prin contrast, înseamnă la propriu „a intra într-un grup, într-o organizaţie". Înrolarea implică libera alegere, în timp ce „a ţi se vinde ceva" adeseori nu.

„Înrolarea este procesul", spunea Kiefer, „prin care devii parte din ceva prin propria alegere". Şi îţi asumi un angajament când nu eşti doar înrolat, ci te simţi pe deplin responsabil de punerea viziunii în practică. Eu mă pot înrola, pot să-mi doresc cu adevărat ca viziunea ta să prindă viaţă. Totuşi, ea este în continuare doar viziunea ta. Voi duce la îndeplinire acţiunile pe măsură ce ele apar ca necesare, dar nu îmi voi petrece timpul încercând să aflu ce ar mai fi de făcut.

De exemplu, oamenii se înrolează adesea în mişcări sociale dintr-o dorinţă autentică, de exemplu, de a vedea anumite inechităţi îndreptate. O dată pe an ei pot face o donaţie care să ajute într-o campanie de strângere de fonduri, dar dacă simt un angajament autentic, atunci ceea ce contează pentru ei este însăşi „cauza". Vor face orice este necesar pentru a face ca acea viziune să se transforme în realitate. Viziunea este cea care îi îndeamnă la

acţiune. Unii vorbesc despre energia unică pe care oamenii devotaţi unei cauze o folosesc în scopul creării unei viziuni.

În majoritatea organizaţiilor contemporane, relativ puţini oameni sunt înrolaţi şi chiar mai puţini şi-au luat un angajament. Cei mai mulţi sunt într-o stare de conformare. Cei care se conformează sunt de acord cu viziunea. Ei fac ceea ce se aşteaptă de la ei. Ei sprijină viziunea până la un punct, dar nu sunt cu adevărat înrolaţi şi nu îşi iau niciodată un angajament.

Conformarea este adesea confundată cu înrolarea sau angajarea. În parte, acest lucru se întâmplă deoarece conformarea predomină de atât de mult timp în majoritatea organizaţiilor încât nu mai ştim să recunoaştem adevăratul angajament. Se mai întâmplă acest lucru şi pentru că există diferite niveluri de conformare care seamănă foarte mult cu înrolarea şi cu angajamentul:

POSIBILE ATITUDINI FAŢĂ DE O VIZIUNE

Angajamentul: *O doreşte. Va face să se împlinească. Va crea orice „legi" (structuri) vor fi necesare.*

Înrolarea: *O doreşte. Va face orice se poate face în limitele „cadrului legii".*

Conformarea autentică: *Vede beneficiile viziunii. Face tot ceea ce se aşteaptă de la el şi chiar mai mult. Urmează „litera legii". „Bun soldat".*

Conformarea formală: *Vede, în linii mari, beneficiile viziunii. Face ceea ce i se cere şi nimic mai mult. „Soldat destul de bun".*

Conformarea în silă: *Nu vede beneficiile viziunii, dar nu vrea să-şi piardă slujba. Face destul din ceea ce i se cere pentru că nu are încotro, dar lasă să se ştie că nu este cu adevărat alături. Neconformarea: Nu vede beneficiile viziunii şi nu va face ceea ce se aşteaptă de la el. „N-am să fac acest lucru; nu mă poţi obliga".*

Apatia: *Nici pentru, nici împotriva viziunii. Fără interes. Fără energie. „Încă nu s-a terminat programul?"*

Limita de viteză în majoritatea statelor din SUA este de 55 sau 65 de mile/oră (88 sau 105km/h). O persoană care se conformează cu adevărat acestei reglementări nu va conduce niciodată cu mai mult de limita legală de viteză. O persoană care se conformează doar formal ar putea depăşi cu 5-7 mile/oră (8-10km/h) această limită, deoarece în majoritatea statelor nu eşti amendat dacă te încadrezi între aceste limite. Cineva care se conformează în silă va conduce cu aceeaşi viteză, dar se va plânge permanent de acest lucru. Un şofer care nu se conformează va „călca acceleraţia până la fund" şi va face tot ce-i stă în putinţă pentru a se abate de la lege. Pe de altă parte, o persoană cu un real angajament faţă de limita de viteză oficială va conduce cu acea viteză chiar şi în locuri unde viteza nu este limitată prin lege.

În majoritatea organizaţiilor, majoritatea membrilor sunt în stadiile de conformare formală sau autentică, au respect pentru scopurile organizaţiei şi regulile ei de bază. Ei sunt de acord cu „programul" şi încearcă cu toată sinceritatea să aducă o contribuţie. Pe de altă parte, oamenii care nu se conformează sau se conformează în silă ies, de obicei, în evidenţă. Ei se opun scopurilor sau regulilor de bază şi îşi fac cunoscută această opoziţie fie prin inactivitate, fie (dacă este vorba de conformarea în silă) prin „supunere maliţioasă" – „Am să fac asta doar pentru a vă demonstra că nu merge". E posibil ca ei să nu îşi manifeste public opoziţia faţă de scopurile organizaţiei, dar punctele lor de vedere sunt cunoscute fără doar şi poate. (Adesea ei îşi exprimă cele mai sincere sentimente doar la grupul sanitar sau la bar.)

Diferenţele dintre variatele tipuri de conformare pot fi subtile. Mai problematic este că starea de conformare autentică este adesea greşit luată drept înrolare sau drept angajament. Tipicul „soldat bun" care se conformează în mod autentic va face tot ceea ce se aşteaptă de la el, de bună voie. „Eu cred în oamenii din spatele viziunii; voi face tot ceea ce este necesar şi chiar mai mult, folosindu-mi din plin abilităţile". În propria minte, persoana care operează la un nivel de conformare autentică consideră deseori că şi-a asumat un angajament autentic. Şi are într-adevăr un angajament, dar numai acela de a fi „parte din echipă".

De fapt, din *comportamentul* la locul de muncă, este adesea foarte dificil să deosebeşti pe cineva cu un nivel de conformare autentică de cineva care este înrolat sau care şi-a asumat un angajament. O

organizaţie alcătuită din membri cu un nivel de conformare autentică poate ajunge la ani-lumină distanţă de majoritatea organizaţiilor în ceea ce priveşte productivitatea şi eficientizarea costurilor. Oamenilor nu trebuie să li se repete ce au de făcut. Ei sunt gata să răspundă cerinţelor. Ei vor fi prietenoşi şi pozitivi în atitudine şi maniere. Ar mai putea fi şi tentaţi să cadă pradă rutinei, dar nu neapărat. Dacă se aşteaptă de la ei să fie activi şi să preia iniţiativa pentru a atinge maxime performanţe, pot adopta şi o asemenea atitudine. Pe scurt, cei care se conformează în mod autentic vor face tot ce le stă în putinţă pentru a juca după regulile jocului, atât în ceea ce priveşte regulile formale, cât şi cele subtile.

Totuşi, este o mare diferenţă între conformare şi angajament. Persoana care şi-a asumat un angajament aduce o energie, o pasiune şi un entuziasm care nu pot fi generate de cineva care doar se conformează, fie şi în mod autentic. Nu se mulţumeşte să joace după regulile jocului, ci se simte responsabilă pentru joc. Dacă regulile jocului stau în calea împlinirii viziunii, ea va găsi modalităţi de a schimba regulile. Un grup de oameni cu un angajament adevărat faţă de o viziune comună reprezintă o forţă nemaipomenită.

Tracy Kidder, în cartea sa care a câştigat premiul Pulitzer, *The Soul of the New Machine*, spune povestea unei echipe de dezvoltare a unui produs de la Data General, strânsă laolaltă de un talentat lider de echipă cu scopul de a crea un nou computer deosebit de performant. În ciuda unei atmosfere de urgenţă vecină cu criza, echipa a creat un computer uluitor într-un timp remarcabil. Vizitându-i câţiva ani mai târziu pe managerul Tom West şi pe membrii echipei despre care se vorbeşte în carte, am aflat cât de remarcabilă fusese isprava lor. Mi-au povestit că într-un anumit stadiu al proiectului lor o componentă vitală de software era cu câteva luni în urma programului stabilit. Cei trei ingineri responsabili pentru această componentă au venit într-o seară la birou şi au plecat în dimineaţa următoare doar după ce au rezolvat problema. Făcând acest lucru au recuperat 2-3 luni de muncă în noaptea respectivă – şi nimeni nu-şi poate explica în ce fel. Dar nu a fost isprava unora care doar se conformează.

Care este atunci diferenţa între a te conforma şi a fi înrolat sau a-ţi asuma un angajament? Răspunsul este incredibil de simplu. Cei

care sunt înrolaţi sau au un angajament *îşi doresc* cu adevărat viziunea. Cei care se conformează *acceptă* viziunea. Ei îşi pot dori realizarea viziunii pentru a obţine altceva – de exemplu să-şi păstreze slujba, să-şi facă şeful fericit sau să obţină o avansare. Dar nu îşi doresc cu adevărat viziunea în sine şi pentru ea însăşi pentru că nu este propria lor viziune (sau cel puţin nu sunt conştienţi că este viziunea lor).

Deşi de dorit, angajamentul împărăşit faţă de o viziune poate fi un scop evaziv. Vicepreşedintele unei companii de bunuri de larg consum îşi dorea din tot sufletul să transforme foarte tradiţionala sa organizaţie într-un competitor de talie internaţională prin obţinerea angajamentului împărtăşit faţă de o nouă viziune de afaceri. Dar, după un efort de un an, oamenii continuau să urmeze mecanic ordinele şi să facă doar ce li se cerea.

În acest punct a început să vadă cât de profundă este problema. Celor din organizaţia lui *nu li se ceruse în întreaga lor carieră să îşi ia un angajament faţă de vreo cauză*. Tot ce li se ceruse fusese să se conformeze şi, în consecinţă, asta era tot ce ştiau cum să facă. Acela era singurul model mental pe care îl aveau. Orice le-ar fi spus vicepreşedintele despre dezvoltarea unei viziuni adevărate sau despre a-şi asuma un angajament, nu conta pentru că ei ascultau aceste idei doar din perspectiva modelului lor de conformare.

Odată ce a înţeles acest lucru, a schimbat tactica. S-a întrebat: „Faţă de ce şi-ar putea lua oamenii un angajament?". A iniţiat un „program de însănătoşire", gândind că dacă era ceva faţă de care oamenii s-ar fi putut angaja, aceasta era sănătatea proprie. În timp, unii chiar au făcut-o. Au început să vadă că adevărata angajare la locul de muncă era posibilă şi astfel au deschis o „ureche" spre viziune.

Organizaţiilor tradiţionale nu le pasă de înrolare şi de angajare. Comanda şi ierarhia controlată are nevoie doar de conformare. Şi astăzi încă, mulţi manageri sunt îngrijoraţi în legătură cu obţinerea şi dirijarea energiei eliberate prin angajare. Aşadar, se fixează pe conformare şi sunt mulţumiţi dacă îşi împing angajaţii în sus pe scara asentimentului.

IDEI DE ÎNDRUMARE PENTRU OBŢINEREA ÎNROLĂRII ŞI ANGAJAMENTULUI

Înrolarea este un proces natural ce izvorăşte din entuziasmul autentic pentru o viziune şi disponibilitatea de a-i lăsa pe alţii să se alăture din propria alegere.

- *Înrolează-te chiar tu.* Nu are rost să încerci să-i încurajezi pe alţii să se înroleze dacă tu nu ai făcut-o. Aceasta este „vânzare", nu înrolare şi, în cel mai bun caz, va produce o formă superficială de acord şi de conformare. În cel mai rău caz, va sădi sămânţa resentimentelor viitoare.
- *Fii sincer.* Nu supraestima beneficiile şi nici nu ascunde problemele sub covor. Descrie viziunea cât mai direct şi onest.
- *Lasă-l pe celălalt să aleagă.* Nu trebui să-l „convingi" pe celălalt de beneficiile viziunii, pentru că s-ar putea ca el să perceapă eforturile tale ca încercări de manipulare şi astfel chiar să împiedici înrolarea sa. Cu cât eşti mai dispus să-l laşi să facă o alegere liberă, cu atât se va simţi mai liber. Acest lucru poate fi mai dificil cu subordonaţii, care sunt adesea condiţionaţi să simtă că trebuie să ţi se alăture. Dar îi poţi ajuta lăsându-le suficient timp şi insuflându-le siguranţa necesară pentru a-şi dezvolta propriul simţ al viziunii.

De multe ori managerii au nevoie de obţinerea conformării. Ei pot dori înrolare sau angajamente, dar nu pot accepta nimic mai puţin ca o conformare formală. Dacă aşa stau lucrurile, vă recomand să fiţi sincer: „Ştiu că s-ar putea să nu aprobi din toată inima noua direcţie, dar aceasta este punctul spre care echipa managerială s-a angajat să se îndrepte. Am nevoie de sprijinul tău pentru ca acest lucru să se întâmple". A fi deschis în legătură cu nevoia de conformare înlătură ipocrizia şi îi ajută pe oameni să facă alegeri care, în timp, pot include înrolarea.

Cea mai dificilă lecţie pe care managerii trebuie să şi-o însuşească este aceea că, de fapt, *nu poţi face nimic concret pentru a determina o altă persoană să se înroleze sau să îşi ia un angajament.* Şi înrolarea şi angajamentul necesită libertatea alegerii. În afară de a stabili care sunt condiţiile cele mai

favorabile înrolării, ideile de îndrumare de mai sus nu pot face altceva, ele nu *cauzează* înrolarea. Angajarea, de asemenea, este personală; eforturile de a o forţa vor favoriza, în cel mai bun caz, asentimentul.

ANCORAREA VIZIUNII LA UN SET DE IDEI CĂLĂUZITOARE

Construirea viziunii împărtăşite este, de fapt, doar o piesă dintr-o mai amplă activitate: dezvoltarea ideilor călăuzitoare pentru întreprindere, viziunea ei, scopul sau misiunea şi valorile de bază. O viziune fără concordanţă cu valorile conform cărora oamenii trăiesc zi de zi, nu numai că va eşua în încercarea de a inspira un entuziasm autentic, dar chiar va favoriza un cinism total.

Aceste idei călăuzitoare răspund la trei întrebări critice: „Ce?"; „De ce?" şi „Cum?".

- Viziunea este răspunsul la întrebarea „Ce?" – imaginea viitorului pe care încercăm să-l creăm.
- Scopul (sau „misiunea") este „De ce?", este răspunsul organizaţiei la întrebarea „De ce existăm?". Marile organizaţii au un sens amplu al scopului care transcende satisfacerea nevoilor acţionarilor şi angajaţilor. Ele caută să-şi aducă într-un mod unic contribuţia, să adauge o sursă unică de valoare.
- Valorile de bază răspund la întrebarea „Cum vrem să acţionăm, în conformitate cu misiunea noastră, pe drumul spre atingerea viziunii?" Valorile unei companii pot include integritatea, deschiderea, onestitatea, libertatea, şanse egale pentru toţi, susţinerea şi promovarea oamenilor valoroşi sau loialitatea. Ele descriu cum îşi doreşte compania să fie viaţa de zi cu zi, în timp ce-şi urmăreşte viziunea.

Luate ca un tot, toate cele trei idei călăuzitoare răspund la întrebarea „În ce credem noi?". Când angajaţii de la Matsushita recită crezul companiei – „Să ne asumăm responsabilităţile ca membri ai industriei, să favorizăm progresul, să promovăm bunăstarea generală a societăţii şi să ne devotăm dezvoltării continue a culturii universale" – ei descriu *scopul* companiei. Când cântă

cântecul companiei despre „trimiterea bunurilor noastre oamenilor din toată lumea, la nesfârşit şi continuu, asemenea apei ţâşnind dintr-o fântână", ei proclamă *viziunea* corporaţiei. Iar când se duc la programele de instruire din cadrul companiei care acoperă subiecte ca „cinste", „armonie şi cooperare", „eforturi pentru îmbunătăţire", „curtoazie şi modestie" şi „recunoştinţă", angajaţii învaţă despre *valorile* pe care compania le construieşte deliberat. (Matsushita le numeşte, de fapt, „valori spirituale".)[10]

Cred că oamenii au o nevoie înnăscută de a se simţi parte a unei misiuni care înnobilează, dar exprimarea acesteia în cuvinte nu este de ajuns. Multe declaraţii ale misiunilor sfârşesc prin a suna banal, ca „plăcintă cu mere" sau „maternitate". Oamenii au nevoie de viziuni care fac scopul să pară mai concret şi mai tangibil. Trebuie să învăţăm să ne „desenăm imagini" ale tipului de organizaţie pe care dorim să o avem. Valorile de bază sunt necesare pentru a-i ajuta pe oameni în luarea deciziilor zilnice. Scopul este abstract. Viziunile pot fi pe termen lung. Oamenii au nevoie de „stele călăuzitoare" pentru a naviga şi a lua decizii zi după zi. Dar valorile de bază ajută doar dacă pot fi transpuse în comportamente concrete. De exemplu, o valoare de bază ca „deschiderea" necesită aptitudini de reflecţie şi de chestionare într-un context general de încredere şi sprijin reciproc.

VIZIUNEA POZITIVĂ VERSUS VIZIUNEA NEGATIVĂ

Întrebarea „Ce dorim?" este diferită de „Ce dorim să evităm?". Acest lucru pare evident, dar în realitate viziunile negative sunt mai obişnuite decât cele pozitive. Multe organizaţii nu lucrează cu adevărat ca un tot unitar decât atunci când supravieţuirea le este ameninţată. Ele se concentrează pe evitarea a ceea ce oamenii nu doresc – să fie preluaţi, să dea faliment, să-şi piardă slujba, să-şi piardă piaţa de desfacere, să aibă pierderi sau să lase concurenţa să-i depăşească datorită unui viitor nou produs lansat. Viziunile negative sunt şi mai obişnuite în cazul conducerii maselor largi ale populaţiei, societatea modernă fiind permanent bombardată cu viziuni de tip „antidrog", „anti-fumat", „anti-război" sau „anti energie nucleară".

Viziunile negative sunt limitative din trei motive. Primul, energia pe care am putea-o folosi pentru a construi ceva nou este deturnată spre „prevenirea" a ceva ce nu vrem să se întâmple. Al doilea, viziunile negative poartă cu ele un subtil, dar totuşi nelipsit şi inconfundabil mesaj de neputinţă: oamenilor noştri nu prea le pasă. Ei lucrează împreună doar când se simt suficient de ameninţaţi. Ultimul motiv este că viziunile negative sunt în mod inevitabil viziuni pe termen scurt. Organizaţia este motivată doar atât timp cât ameninţarea persistă. Odată ce ameninţarea dispare, dispare şi viziunea şi energia organizaţiei.

Există două surse fundamentale de energie care pot motiva o organizaţie: frica şi aspiraţia. Puterea fricii stă la baza viziunilor negative. Puterea aspiraţiei conduce la viziuni pozitive. Frica poate produce schimbări extraordinare pentru scurte perioade, dar aspiraţia rezistă ca o continuă sursă de învăţare şi creştere.

TENSIUNEA CREATOARE ŞI ANGAJAMENTUL FAŢĂ DE ADEVĂR

În capitolul 8, am argumentat că viziunea personală în sine nu este cheia pentru eliberarea procesului creator. Cheia este „tensiunea creatoare", tensiunea creată de diferenţa dintre viziune şi realitate. Cei mai eficienţi oameni sunt aceia care îşi pot „păstra" viziunea, păstrându-şi în acelaşi timp şi hotărârea de a vedea realitatea curentă cu claritate.

Acest principiu nu este mai puţin adevărat pentru organizaţii. Semnul de recunoaştere al unei organizaţii care învaţă nu este reprezentat de vreo minunată viziune care se înalţă spre cer, ci de o disponibilitate permanentă de a examina „realitatea aşa cum este", în lumina viziunii.

De exemplu, la începutul anilor 1960, IBM desfăşura o serie extraordinară de experimente în cadrul proiectului de urmărire a unei viziuni îndrăzneţe, aceea de a crea o singură familie de computere care să facă toate celelalte maşinării anterioare să pară depăşite.

Un redactor de la *Fortune* a scris că IBM şi-a clădit „valoarea comercială, reputaţia şi poziţia de lider în domeniul computerelor"

în baza unui concept absolut nou: o serie de maşini compatibile cu o gamă cât mai largă de aplicaţii, de la cele mai sofisticate aplicaţii ştiinţifice la cele pentru nevoile relativ reduse ale micilor întreprinzători[11]. Jay Forrester a remarcat cândva că semnul distinctiv al unei mari organizaţii este „viteza cu care ajung sus veştile proaste". Capacitatea IBM de a recunoaşte şi de a învăţa din propriile greşeli s-a dovedit esenţială în timpul acelei perioade. Una dintre cele mai descurajante greşeli a fost ceea ce s-a întâmplat cu supercomputerul numit „Stretch", introdus în 1960. CEO IBM de atunci, Tom Watson Jr., a ucis efectiv proiectul în mai 1961, după ce doar câteva exemplare fuseseră vândute. (Watson i-a redus preţul de la 13,5 milioane la aproape jumătate, făcând-o astfel neeconomică.) De altfel, nu prea a avut de ales: maşinăria nu satisfăcea exigenţele clienţilor, nerealizând niciodată mai mult de 70% din specificaţiile promise. Câteva zile mai târziu, Watson a declarat senin în faţa unui grup de membri ai industriei: „Marea noastră greşeală în proiectul Stretch este că am promis prea mult. Chiar când eram în culmea fericirii, ne-am dat seama că nu ne îndreptam spre ceva grandios, ci spre un dezastru. De-acum încolo vom fi mult mai atenţi cu promisiunile pe care le vom face".

Şi aşa a şi fost. Sub conducerea multora dintre aceiaşi oameni care au învăţat din greşeala făcută cu Stretch, IBM a introdus 3 ani mai târziu System 360, care s-a dovedit a fi trambulina extraordinarei creşteri din următorii 10 ani.

VIZIUNEA ÎMPĂRTĂŞITĂ ŞI A CINCEA DISCIPLINĂ

DE CE MOR VIZIUNILE ÎNAINTE DE VREME

Multe viziuni nu apucă niciodată să prindă rădăcini şi să se răspândească – deşi au merite intrinseci. Anumite limite ale structurilor de creştere intră în joc şi blochează impulsul din spatele unei noi viziuni. Înţelegerea acestor structuri poate ajuta considerabil în susţinerea procesului de împlinire a viziunii.

Viziunile se răspândesc datorită procesului de consolidare reprezentat de creşterea clarităţii, entuziasmului, comunicării şi

angajamentului. Pe măsură ce oamenii discută, viziunea devine tot mai clară şi odată cu claritatea creşte entuziasmul pentru beneficiile intrinseci.

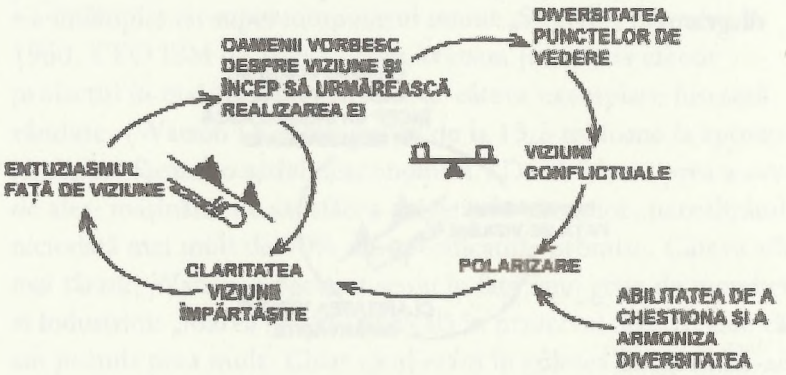
Curând, viziunea începe să se răspândească, procesul descriind o spirală de continuă consolidare/amplificare a comunicării şi interesului. Entuziasmul poate fi şi el reîntărit graţie succeselor timpurii în urmărirea realizării viziunii (un alt proces de consolidare potenţială, dar care nu apare în următoarea diagramă).

Dacă procesul de consolidare ar opera nestingherit, atunci ar duce la o creştere continuă a clarităţii şi a angajamentului faţă de atingerea viziunii a unui număr tot mai mare de oameni. Dar oricare dintr-o varietate de factori limitativi poate apărea pe scenă şi poate încetini acest cerc virtuos.

Procesul consolidării viziunii se poate „ofili" dacă, pe măsură ce tot mai mulţi oameni se implică în el, diversitatea punctelor de vedere duce la diminuarea concentrării şi generează conflicte ce nu pot fi gestionate. Oamenii percep viitorul ideal în moduri diferite. Ar trebui ca toţi cei care nu sunt în întregime de acord cu viziunea ce abia prinde contur să îşi schimbe punctul de vedere? Să tragă ei concluzia că viziunea este ceva bătut în cuie şi nu mai poate fi modificată? Este în ordine să simtă că propria lor viziune nici măcar nu contează? Dacă răspunsul la oricare din aceste întrebări este „da", procesul de înrolare se poate opri datorită unui val crescând de polarizare.

Aceasta este o structură clasică a limitelor de creştere, unde procesul de consolidare a entuziasmului crescând pentru viziune interacţionează cu un proces de echilibrare care limitează răspândirea viziunilor datorită diversităţii crescânde a punctelor de vedere şi datorită polarizării.

De sus începând, să parcurgem în sensul acelor de ceasornic cercul de echilibrare reprezentat în continuare: Pe măsură ce entuziasmul creşte, tot mai mulţi oameni discută despre viziune şi diversitatea punctelor de vedere creşte, făcându-i pe oameni să exprime potenţiale viziuni conflictuale. Dacă ceilalţi nu sunt capabili să permită acestei diversităţi să se exprime, polarizarea creşte, reducând claritatea viziunii împărtăşite şi limitând creşterea entuziasmului.


DIVERSITATEA PUNCTELOR DE VEDERE
OAMENII VORBESC DESPRE VIZIUNE ŞI ÎNCEP SĂ URMĂREASCĂ REALIZAREA EI
VIZIUNI CONFLICTUALE
ENTUZIASMUL FAŢĂ DE VIZIUNE
POLARIZARE
CLARITATEA VIZIUNII ÎMPĂRTĂŞITE
ABILITATEA DE A CHESTIONA ŞI A ARMONIZA DIVERSITATEA

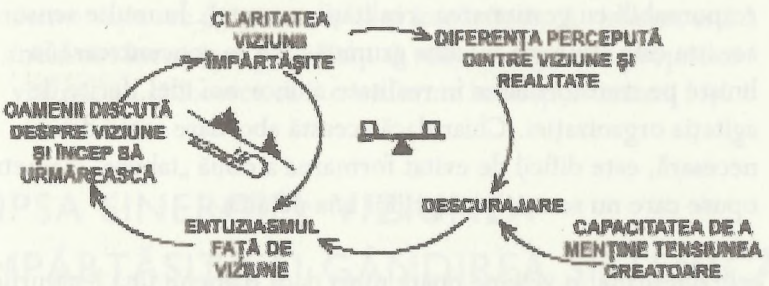
În structurile limitelor de creştere, punctul în care trebuie acţionat pentru a obţine efectul de levier se găseşte de obicei în înţelegerea factorului limitativ, adică în înţelegerea scopului implicit care pune în mişcare procesul de feedback de echilibrare. În acest caz, factorul limitativ este abilitatea (sau inabilitatea) de a chestiona în profunzime diversele viziuni în asemenea fel încât să reiasă punctele care pot defini o viziune comună. Diversitatea viziunilor poate creşte până la a depăşi capacitatea organizaţiei de a „armoniza" diversitatea.

Cele mai importante abilităţi pentru evitarea acestei limite sunt cele de reflecţie şi de chestionare prezentate în capitolul 9, „Modele mentale". În esenţa lui, procesul formării viziunii este un tip special de proces de chestionare. Este o chestionare asupra viitorului pe care căutăm cu adevărat să îl creăm. Dacă în loc de o profundă chestionare a cauzelor şi efectelor se va recurge doar la un proces de susţinere a propriei viziuni, se va obţine conformarea, în cel mai fericit caz, dar nu se va obţine un angajament total faţă de viziune.

Abordarea viziunii ca un proces de chestionare nu înseamnă că trebuie să renunţi la punctul propriu de vedere. Dimpotrivă,

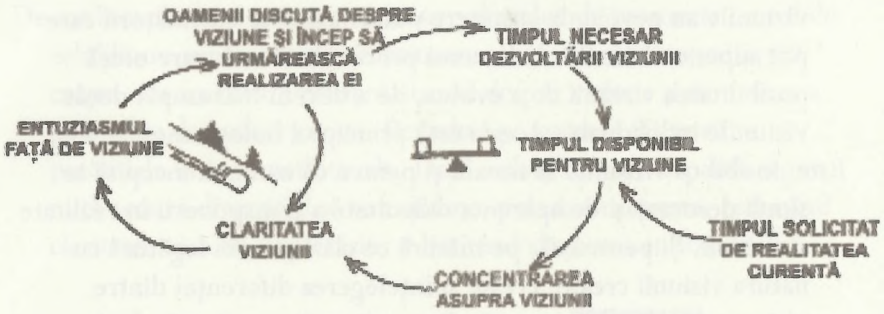
viziunile au nevoie de susţinere puternică. Dar susţinătorii care pot supune viziunile altora unui proces de chestionare oferă posibilitatea viziunii de a evolua, de a deveni mai amplă decât viziunile individuale. *Acesta* este principiul holografiei.

Este posibil ca viziunile să moară şi pentru că oamenii încep să se simtă descurajaţi de aparenta dificultate a transpunerii în realitate a viziunii. Şi pentru că, pe măsură ce claritatea în legătură cu natura viziunii creşte, creşte şi înţelegerea diferenţei dintre viziune şi realitatea curentă. Oamenii se descurajează, devin nesiguri sau chiar cinici, ceea ce duce la scăderea entuziasmului. Structura limitelor de creştere pentru „descurajarea organizaţională" arată ca în figura următoare:


CLARITATEA VIZIUNII ÎMPĂRTĂŞITE
DIFERENŢA PERCEPUTĂ DINTRE VIZIUNE ŞI REALITATE
OAMENII DISCUTĂ DESPRE VIZIUNE ŞI ÎNCEP SĂ URMĂREASCĂ
DESCURAJARE
ENTUZIASMUL FAŢĂ DE VIZIUNE
CAPACITATEA DE A MENŢINE TENSIUNEA CREATOARE

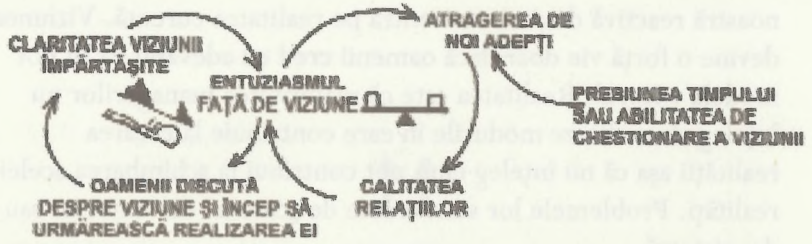
În această structură, factorul limitativ este capacitatea oamenilor din organizaţie de a „menţine" tensiunea creatoare, principiul central al măiestriei personale. De aceea afirmăm că măiestria personală este piatra de temelie pentru dezvoltarea unei viziuni împărtăşite – organizaţiile care nu încurajează măiestria personală au mari dificultăţi în a stimula un angajament susţinut faţă de o viziune măreaţă.

Viziunile care abia ies la iveală pot să mai moară şi deoarece oamenii sunt copleşiţi de solicitările realităţii curente şi îşi pierd concentrarea asupra viziunii. Factorii limitativi sunt în acest caz timpul şi energia necesare concentrării asupra viziunii:


OAMENII DISCUTĂ DESPRE VIZIUNE ŞI ÎNCEP SĂ URMĂREASCĂ REALIZAREA EI
TIMPUL NECESAR DEZVOLTĂRII VIZIUNII
ENTUZIASMUL FAŢĂ DE VIZIUNE
TIMPUL DISPONIBIL PENTRU VIZIUNE
CLARITATEA VIZIUNII
TIMPUL SOLICITAT DE REALITATEA CURENTĂ
CONCENTRAREA ASUPRA VIZIUNII

În acest caz, punctul în care se poate acţiona pentru a obţine efectul de levier constă fie în găsirea de modalităţi de concentrare pe o perioadă mai scurtă de timp şi cu efort mai puţin asupra rezolvării situaţiilor de criză şi gestionării realităţii curente, fie în separarea celor care urmăresc realizarea noii viziuni de cei responsabili cu gestionarea „realităţii curente". În multe sensuri, aceasta este strategia micilor grupuri care se concentrează în linişte pe transformarea în realitate a unor noi idei, ferite de agitaţia organizaţiei. Chiar dacă această abordare este adesea necesară, este dificil de evitat formarea a două „tabere" diametral opuse care nu se mai pot sprijini una pe alta.

În cele din urmă, o viziune poate muri dacă oamenii uită legăturile care îi unesc unii cu alţii. Acesta este unul dintre motivele care face din abordarea viziunii ca proces comun de chestionare un lucru atât de important. Odată ce oamenii încetează să se mai întrebe „Ce vrem noi de fapt să creăm?" şi încep să se străduiască doar să atragă noi adepţi pentru viziunea oficială, calitatea discuţiilor aflate în desfăşurare şi calitatea relaţiilor hrănite de aceste conversaţii se diminuează. Una dintre cele mai profunde dorinţe care stă la baza unei viziuni comune este dorinţa oamenilor de a fi conectaţi la un scop mai amplu *şi* unul cu celălalt. Această conexiune este deosebit de fragilă şi este subminată de fiecare dată când ne pierdem respectul faţă de ceilalţi şi faţă de punctele lor de vedere. Atunci ne împărţim în „insideri" şi „outsideri" – în cei care cred „cu adevărat" în viziune şi cei care nu cred. Când acest lucru se întâmplă, conversaţiile despre viziune nu mai stimulează un entuziasm autentic faţă de viziune:


CLARITATEA VIZIUNII ÎMPĂRTĂȘITE
ATRAGEREA DE NOI ADEPȚI
ENTUZIASMUL FAȚĂ DE VIZIUNE
PREBIUNEA TIMPULUI SAU ABILITATEA DE CHESTIONARE A VIZIUNII
OAMENII DISCUTĂ DESPRE VIZIUNE ȘI ÎNCEP SĂ URMĂREASCĂ REALIZAREA EI
CALITATEA RELAȚIILOR

Factorul limitativ când oamenii încep să se străduiască să atragă noi adepţi şi încep să piardă sensul profund al relaţiilor dintre ei poate fi timpul sau poate fi vorba de abilităţi. Dacă există un sentiment al urgentării aderării la noua viziune, este posibil ca oamenii să aibă senzaţia că nu mai au suficient timp să discute şi să se asculte unii pe alţii. Acelaşi lucru se mai poate întâmpla şi dacă oamenii nu au abilităţile necesare pentru a purta o astfel de conversaţie sau nu ştiu cum să-şi împărtăşească viziunea astfel încât să-i încurajeze pe ceilalţi să reflecteze asupra propriilor viziuni, nu să încerce să îi transforme în adepţii viziunii lor.

LIPSA SINERGIEI: VIZIUNEA ÎMPĂRTĂŞITĂ ŞI GÂNDIREA SISTEMICĂ

Cred sincer că disciplina construirii viziunilor împărtăşite este lipsită de un punct de sprijin esenţial dacă este practicată fără gândirea sistemică. Viziunea defineşte imaginea a ceea ce vrem să creăm. Gândirea sistemică ne dezvăluie cum am creat ceea ce avem în prezent.

În ultimii ani, mulţi lideri au încercat să fie „în tendinţe" şi au început să dezvolte viziuni corporatiste şi să conceapă declaraţii ale misiunii organizaţiilor lor. Au luptat din greu să înroleze pe toată lumea în procesul de realizare a acestor viziuni. Totuşi, aşteptata creştere în productivitate şi competitivitate întârzie adeseori să apară. Acest lucru i-a făcut pe mulţi să se declare nemulţumiţi de modul în care acţionează o viziune. Odată ce procesul a dat greş, din punctul lor de vedere, „copilul" este pe cale să fie aruncat odată cu apa de baie.

Problema nu se află în viziunile împărtăşite în sine, atâta timp cât acestea sunt dezvoltate cu grijă. Problema constă în tendinta

noastră reactivă de a ne concentra pe realitatea curentă. Viziunea devine o forţă vie doar dacă oamenii cred cu adevărat că îşi pot modela viitorul. Realitatea este că majoritatea managerilor nu înţeleg să *analizeze* modurile în care contribuie la crearea realităţii aşa că nu înţeleg cum pot contribui la schimbarea acelei realităţi. Problemele lor sunt create de „cineva" din exterior sau de „sistem".

Această atitudine poate scăpa de sub control deoarece în multe organizaţii ideea că „Noi nu ne putem crea viitorul" este atât de înspăimântătoare încât nu poate fi nici măcar recunoscută deschis. Există un puternic curent de opinie conform căruia a fi un bun manager şi un adevărat lider presupune a fi proactiv şi foarte responsabil în privinţa viitorului. O persoană care pune la îndoială în mod public capacitatea organizaţiei de a-şi atinge obiectivele este rapid etichetată ca fiind potrivnică şi percepută ca o problemă.

Pe de altă parte, un optimism declarat de tipul „noi putem" este doar o poleială aplicată peste o perspectivă profund reactivă, de vreme ce multe organizaţii sunt dominate de o gândire liniară, nu de o gândire sistemică. Dominanţa mentalităţii de concentrare asupra evenimentelor le spune oamenilor că numele jocului este reactivitatea la schimbare, nu generarea schimbării. Orientarea asupra evenimentelor conduce în cele din urmă la îndepărtarea de la viziunea reală, lăsând doar aura „declaraţiilor privind viziunea", idei bune care nu prind niciodată viaţă.

Dar, pe măsură ce oamenii unei organizaţii încep să înţeleagă cum procedurile şi acţiunile prezente creează realitatea lor curentă, un nou şi mai fertil sol pentru viziune se va dezvolta. Se dezvoltă o nouă sursă de încredere, având rădăcinile într-o înţelegere mai profundă a forţelor ce modelează realitatea curentă, şi încep să se întrevadă locurile în care se poate acţiona pentru a obţine efectul de levier asupra acelor forţe modelatoare.

Nu voi uita niciodată spusele unui manager după o sesiune extinsă de simulare computerizată a „microuniversului" uneia dintre companiile din programul nostru de cercetare. Când a fost întrebat ce a învăţat, el a răspuns: „Am descoperit că realitatea pe care o avem este doar una dintre multiplele posibile realităţi".

11

ÎNVĂŢAREA ÎN ECHIPĂ

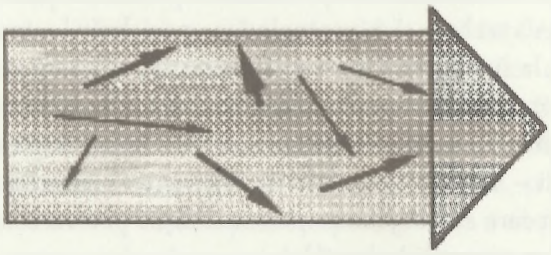
ÎNŢELEPCIUNEA POTENŢIALĂ A ECHIPELOR

„Prin intenţii şi prin talent", a scris jucătorul de baschet Bill Russell despre echipa sa, Boston Celtics, „(noi) eram o echipă de specialişti, şi ca în cazul oricărei echipe de specialişti din orice domeniu, performanţa noastră depindea atât de excelenţa individuală, cât şi de cât de bine lucram împreună. Niciunul dintre noi nu trebuia să se străduiască prea mult pentru a înţelege că trebuia să ne completăm specializările unul altuia; era totul de la sine înţeles şi cu toţii încercam să găsim modalităţi de a face combinaţiile noastre mai eficiente... În afara terenului, majoritatea dintre noi eram consideraţi ciudaţi după standardele societăţii – nu eram genul de oameni care să socializeze foarte mult sau care să îşi ajusteze personalităţile pentru a se potrivi cu ceea ce se aşteaptă de la ei"[1].

Russell nu uită să menţioneze că nu este vorba despre prietenie, că un alt tip de relaţie în cadrul echipei este cea care a făcut munca echipei sale deosebită. Acea relaţie, mai mult decât orice victorie individuală, i-a oferit cele mai minunate momente din cariera sa sportivă: „Aproape întotdeauna la un joc al celor de la Celtic se înfierbântau spiritele atât de mult încât devenea mai mult decât un joc fizic sau chiar mental", a scris el, „devenea ceva de-a

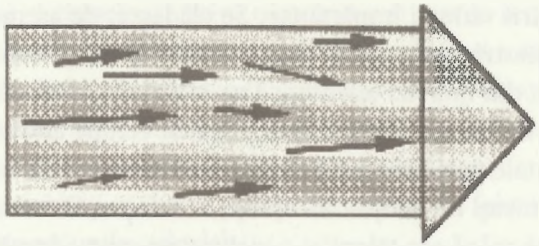
dreptul magic. Sentimentul este greu de descris şi cu siguranţă nu am vorbit niciodată despre el în timp ce jucam. Când se întâmpla, simţeam cum capacitatea mea de a juca atingea un nou nivel... Magia ne învăluia nu doar pe mine şi pe colegii de la Celtic, dar şi pe cei din echipa adversă şi chiar şi pe arbitrii... La acel nivel special, tot felul de lucruri ciudate se întâmplau. Jocul putea să fie dintre cele mai competitive şi totuşi nu mă simţeam competitiv, ceea ce este un miracol în sine... Jocul se derula atât de repede încât fiecare dribling şi fiecare pasă ar fi fost surprinzătoare în condiţii normale şi totuşi nimic nu mă putea surprinde. Era aproape ca şi cum am fi jucat cu încetinitorul. În acele momente, aproape că puteam să simt felul în care jocul va continua şi în ce direcţie va fi următoarea aruncare... Din punctul meu de vedere, cheia este ca *ambele* echipe să joace la forma maximă şi să fie la fel de competitive...".

Echipa lui Russell (câştigătoare a unsprezece campionate mondiale în treisprezece ani) demonstrează un fenomen pe care am ajuns să-l numin „aliniere", şi care se observă atunci când un grup de oameni acţionează ca un întreg. În majoritatea echipelor, energiile membrilor individuali funcţionează ca şi cum scopurile li s-ar încrucişa. Dacă am reprezenta grafic o echipă ca pe o colecţie de indivizi cu grade diferite de „putere personală" (capacitatea de a realiza scopurile dorite), fiecare îndreptându-se în direcţii diferite în vieţile lor, imaginea ar arăta ca şi cea de mai jos[2]:

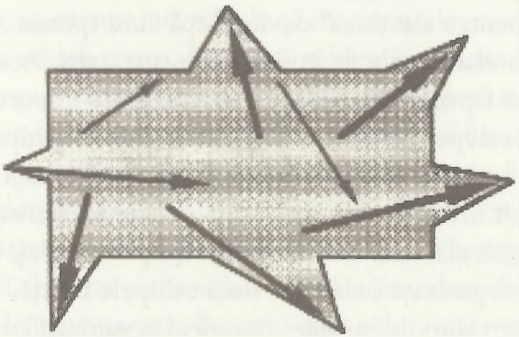


Caracteristica fundamentală a unei echipe relativ nealiniată este energia irosită. Indivizii pot lucra din greu, dar eforturile lor nu se transformă într-un efort eficient al echipei. Prin contrast, atunci când o echipă devine mai aliniată, o direcţie comună apare şi energiile indivizilor se armonizează. Se iroseşte mai puţină energie. De fapt, se dezvoltă o rezonanţă sau o sinergie, care este precum lumina „coerentă" a unui laser faţă de lumina

incoerentă şi împrăştiată a unui bec. Există un scop comun, o viziune împărtăşită şi o înţelegere a felului în care trebuie să îşi completeze unul altuia eforturile. Indivizii nu trebuie să îşi sacrifice interesele personale în favoarea viziunii echipei; mai degrabă, viziunea împărtăşită devine o extensie a viziunilor lor personale.



De fapt, alinierea este *o condiţie necesară* pentru ca *energizarea individului* să energizeze întreaga echipă. Energizarea individului atunci când există un nivel relativ scăzut de aliniere înrăutăţeşte haosul şi îngreunează şi mai mult managementul echipei:



Cântăreţii de jazz ştiu despre aliniere. Există o vorbă în jazz, „a intra în ritm", care sugerează starea din momentul în care un ansamblu „cântă ca un singur om". Aceste experienţe sunt foarte dificil de transpus în cuvinte – cântăreţii de jazz vorbesc despre ele în termeni aproape mistici: „muzica se scurge prin tine mai degrabă decât din tine". Dar nu sunt mai puţin tangibile doar pentru că sunt mai greu de descris. Am vorbit cu mulţi manageri care au fost membri ai unor echipe cu performanţe extraordinare. Aceştia descriu şedinţe care au durat ore în şir şi

totuşi participanţilor li s-a părut că timpul „a zburat", şi nu-şi aduc aminte „cine ce a spus, dar am ştiut când am ajuns la o hotărâre comună", şi „nu a trebuit vreodată să votăm – ajungeam doar într-un punct în care ştiam ce trebuie să facem".

Învăţarea în echipă este procesul de aliniere şi dezvoltare a capacităţii echipei de a crea rezultatele pe care membrii săi şi le doresc cu adevărat. Aceasta se clădeşte pe temelia disciplinei dezvoltării viziunii împărtăşite. Se clădeşte, de asemenea, pe baza măiestriei personale, pentru că echipele talentate sunt alcătuite din indivizi talentaţi. Dar o viziune comună şi talentul nu sunt suficiente. Lumea este plină de echipe alcătuite din indivizi talentaţi care împărtăşesc o viziune pentru un anumit timp şi totuşi nu reuşesc să înveţe ca echipe. O formaţie de jazz de primă mână are talent şi o viziune pe care o împărtăşesc toţi (chiar dacă nu discută despre asta), dar ceea ce contează cu adevărat este faptul că muzicienii ştiu cum *să cânte* împreună.

Nu a mai existat nicicând o nevoie mai mare de măiestrie a învăţării în echipă decât cea care există astăzi în organizaţii. Fie că sunt echipe de management, echipe de dezvoltare a unor noi produse sau echipe multifuncţionale, „oamenii care au nevoie unul de celălalt pentru a acţiona" devin, după cum spunea Arie de Geus, unităţi fundamentale de învăţare în organizaţii. Acest lucru se datorează faptului că aproape toate deciziile importante se iau acum în echipe, fie direct, fie datorită nevoii echipelor de a traduce deciziile individuale în acţiune. Învăţarea individuală, la un anumit nivel, devine irelevantă pentru învăţarea organizaţională. Indivizii învaţă tot timpul şi totuşi nu există şi învăţare organizaţională. Dar dacă echipele învaţă, devin microcosmosuri de învăţare în cadrul organizaţiilor. Noile sensuri pe care le înţeleg membrii lor duc la noi acţiuni. Competenţele dezvoltate se pot propaga către alţi indivizi şi către alte echipe (deşi nu există garanţia că se vor propaga). Realizările unei echipe pot da tonul şi pot stabili un standard pentru învăţarea comună în cadrul unei organizaţii.

În cadrul organizaţiilor, învăţarea în echipă are trei aspecte critice. În primul rând, este vorba despre nevoia de a gândi profund pentru a declanşa mecanismele intuitive de înţelegere a problemelor complexe. Echipele trebuie să înveţe cum să capteze potenţialul mai multor minţi pentru ca inteligenţa

echipei să fie mai mare decât cea a unei singure minţi. Deşi este uşor de zis, în cadrul organizaţiilor există forţe puternice care tind să acţioneze astfel încât să facă inteligenţa echipei mai mică, nu mai mare, ca inteligenţa membrilor individuali ai echipei. Multe dintre aceste forţe se află sub controlul direct al membrilor echipei.

În al doilea rând, este vorba despre nevoia de acţiune inovatoare şi coordonată. Echipele sportive campioane şi marile formaţii de jazz sunt ilustrări minunate ale acţiunii spontane şi totuşi coordonate. Echipele remarcabile din cadrul organizaţiilor dezvoltă acelaşi fel de relaţie – o „încredere operaţională", care permite fiecărui membru al echipei să rămână conştient de existenţa celorlalţi membri şi să poată acţiona în feluri care să completeze acţiunile celorlalţi.

În al treilea rând, este vorba despre rolul membrilor echipei asupra altor echipe. De exemplu, majoritatea acţiunilor echipelor mai vechi antrenează acţiunile altor echipe. Aşadar, o echipă de învăţare favorizează în permanenţă dezvoltarea altor echipe de învăţare prin inculcarea practicilor şi aptitudinilor echipei de învăţare la o scară tot mai mare.

Deşi implică competenţe individuale şi arii de înţelegere personală, învăţarea în echipă este o disciplină colectivă. Aşadar, este incorect să spun că „eu", ca individ, îmi desăvârşesc măiestria în ceea ce priveşte disciplina învăţării în echipă, la fel cum ar fi incorect să spun că „eu dobândesc îndemânarea de a fi o formaţie de jazz de primă mână".

Disciplina învăţării în echipă implică dobândirea măiestriei practicării dialogului şi discuţiei, cele două moduri distincte în care echipele conversează. În cazul dialogului, este vorba despre explorarea liberă şi creativă a chestiunilor complexe şi subtile, o „ascultare" profundă a celorlalţi şi suspendarea emiterii de păreri proprii. Prin contrast, în cadrul unei discuţii viziuni diferite sunt prezentate şi apărate şi se caută cel mai bun punct de vedere pentru sprijinirea deciziilor ce trebuie luate în acel moment. Dialogul şi discuţia sunt potenţial complementare, dar celor mai multe echipe le lipseşte capacitatea de a distinge între cele două şi de a trece în mod conştient de la una la alta.

Învăţarea în echipă implică, de asemenea, să învăţăm cum să abordăm în mod creativ forţele puternice care se opun

dialogurilor şi discuţiilor productive în cadrul echipelor de lucru. Foarte importante între aceste forţe sunt cele pe care Chris Argyris le numeşte „rutine defensive", obişnuinţe de a interacţiona care ne protejează pe noi înşine şi pe alţii de ameninţare sau ruşine, dar care ne împiedică să învăţăm. De exemplu, când se află în faţa unui conflict, membrii unei echipe ori „calmează apele", ori susţin „până înpânzele albe" o opinie de tipul „totul sau nimic" – ceea ce colegul meu Bill Isaacs numeşte „războaiele de abstractizare". Dar rutinele defensive care împiedică învăţarea au şi un potenţial ridicat pentru favorizarea învăţării, dacă reuşim să învăţăm să dezlănţuim energia pe care o conţin. Abilităţile de reflecţie şi chestionare introduse în capitolul 9 pot fi folosite pentru a iniţia dezlănţuirea acestor energii, care pot fi concentrate apoi prin intermediul dialogului şi discuţiei.

Gândirea sistemică tinde să ne provoace o atitudine defensivă datorită mesajului său central, acela că acţiunile noastre creează realitatea noastră. De aceea, o echipă poate că nu va dori să analizeze unele probleme importante într-un mod mai sistemic. Dacă ar face acest lucru, ar însemna să vadă că problemele apar din cauza propriilor politici şi strategii – adică „de la noi" – mai degrabă decât din cauza unor forţe aflate în afara controlului celor din echipă. Am văzut multe situaţii în care echipele spun „deja gândim sistemic" sau declară o viziune sistemică, iar apoi nu fac nimic pentru a pune în practică gândirea sistemică sau pur şi simplu rămân la convingerea că „nu putem face altceva decât să încercăm să facem faţă acestor probleme". Toate aceste strategii conduc la evitarea examinării serioase a felului în care propriile acţiuni creează problemele la care încearcă din greu să facă faţă. Faţă de alte abordări analitice, gândirea sistemică necesită echipe mai mature, mai capabile să-şi folosească spiritul cercetător pentru înţelegerea problemelor complexe şi conflictuale.

În cele din urmă, disciplina învăţării în echipă, ca oricare altă disciplină, necesită practică. Şi exact acest lucru le lipseşte echipelor din organizaţiile moderne. Imaginaţi-vă că încercaţi să creaţi o mare trupă de teatru sau o mare orchestră simfonică fără a face repetiţii. Imaginaţi-vă o echipă sportivă de performanţă care nu face antrenamente. De fapt, procesul prin care astfel de

echipe învaţă presupune trecerea continuă de la practică la performanţă şi invers. Suntem abia la începutul învăţării modului în care putem crea oportunităţi analoge de practică în echipele de management – câteva exemple sunt date în continuare.

În ciuda importanţei, învăţarea în echipă rămâne prea puţin înţeleasă. Până când nu vom putea descrie fenomenul mai bine, acesta va rămâne misterios. Până când nu vom avea teorii pertinente despre ceea ce se întâmplă când echipele învaţă (şi nu doar despre ceea ce se întâmplă când indivizii din echipe învaţă), nu vom putea deosebi inteligenţa de grup de „gândirea în grup", de situaţiile în care indivizii cedează presiunii grupului şi se conformează. Până când nu vor exista metode de încredere pentru crearea unor echipe care pot învăţa, apariţia acestora va fi pur întâmplătoare. Dobândirea măiestriei de învăţare în echipă este un pas esenţial în construirea organizaţiilor care învaţă.

DISCIPLINA ÎNVĂŢĂRII ÎN ECHIPĂ

DIALOGUL ŞI DISCUŢIA [3]

Într-o carte remarcabilă, *Physics and Beyond: Encounters and Conversations*, Werner Heisenberg (cel care a formulat faimosul „Principiu al Incertitudinii" în fizica modernă) afirma că „Ştiinţa îşi are rădăcinile în conversaţii. Cooperarea dintre persoane diferite poate atinge astfel culmile prin obţinerea unor rezultate ştiinţifice de cea mai mare importanţă". Heisenberg îşi aduce aminte apoi de conversaţiile de o viaţă cu Pauli, Einstein, Bohr şi alte figuri măreţe care au zdruncinat din temelii şi au remodelat fizica tradiţională în prima jumătate a secolului trecut. Aceste conversaţii, despre care Heisenberg spunea că „au avut un efect de neşters asupra gândirii mele", au dat naştere literalmente multora dintre teoriile pentru care aceşti oameni au ajuns faimoşi. Conversaţiile lui Heisenberg, reamintite cu detalii şi emoţii vii, ilustrează uluitorul potenţial al învăţării colaborative, faptul că, într-un colectiv, putem dovedi o mai mare putere de pătrundere şi o inteligenţă mai dezvoltată decât dacă ne-am manifesta individual. IQ-ul echipei poate, potenţial, să fie mult mai mare decât suma IQ-urilor indivizilor.

Având în vedere reflecţiile lui Heisenberg, probabil că nu este surprinzător faptul că o persoană care a contribuit semnificativ la noua disciplină a învăţării în echipă a fost un fizician contemporan lui, regretatul David Bohm. Bohm, un teoretician de excepţie al cuanticii, a muncit pentru a dezvolta o teorie şi o metodă de „dialog" în timpul căruia un grup „să se deschidă fluxului unei inteligenţe mai mari". Dialogul, se pare, este o idee foarte veche şi a fost venerat de vechii greci şi practicat de multe culturi „primitive", cum ar fi cea a amerindienilor. Cu toate acestea, practica dialogului a dispărut în lumea modernă. Cu toţii am experimentat dialogul real – acele conversaţii care par să prindă „o viaţă proprie", purtându-ne în direcţii pe care nu ni le-am fi putut imagina sau plănui dinainte. Dar aceste experienţe sunt rare şi apar mai degrabă ca produs al circumstanţelor decât al unui efort sistematic şi al unei practici disciplinate.

Munca mai târzie a lui Bohm despre teoria şi practica dialogului reprezintă o sinteză unică a celor două curente intelectuale importante care stau la baza disciplinelor discutate în capitolele anterioare: o perspectivă sistemică sau holistică a naturii, pe de o parte, şi interacţiunile dintre gândirea noastră şi modelele interne şi dintre percepţiile şi acţiunile noastre, pe de altă parte. „Teoria cuantică", spunea Bohm, „implică faptul că universul este practic un întreg indivizibil, deşi la o scară mai mare poate fi reprezentat cu aproximaţie ca divizibil în părţi cu existenţă separată. În particular, acest lucru înseamnă că, la un nivel cuantic teoretic de acurateţe, instrumentul observator şi obiectul observat participă unul la celălalt într-un mod ireductibil. Rezultă că, la acest nivel, percepţia şi acţiunea nu pot fi separate".

Acest lucru aminteşte de unele trăsături cheie ale gândirii sistemice, atrăgând atenţia asupra felului în care ceea ce se întâmplă este adesea consecinţa acţiunilor noastre, aşa cum sunt ele ghidate de percepţiile noastre. Întrebări asemănătoare sunt ridicate de teoria relativităţii, după cum a sugerat Bohm într-o carte din 1965, *The Special Theory of Relativity*[4]. În această carte, Bohm a început să lege perspectiva sistemică şi modelele mentale într-un fel mai explicit. Şi anume, a afirmat că scopul ştiinţei nu este „acumularea de cunoaştere" (din moment ce, la urma urmei, toate teoriile ştiinţifice se pot dovedi a fi false), ci mai degrabă

crearea unor „hărţi mentale“ care să ghideze şi să modeleze percepţiile şi acţiunile noastre, determinând o permanentă „participare mutuală între natură şi conştiinţă“.

Dar cea mai deosebită contribuţie a lui Bohm, cea care duce la o perspectivă unică asupra învăţării în echipă, provine de la a vedea gândirea ca „fenomen în mare parte colectiv“. Bohm a devenit interesat destul de timpuriu de analogia dintre proprietăţile colective ale particulelor (de exemplu, mişcările ce se extind în întregul sistem al unei „mări de electroni“) şi felul în care funcţionează gândirea umană. Mai târziu, a înţeles că acest tip de analogie putea lămuri problema „contraproductivităţii gândirii, după cum se poate observa în aproape fiecare etapă a vieţii“. „Gândirea noastră este incoerentă“, susţinea Bohm, „şi contraproductivitatea care rezultă stă la baza problemelor lumii“. Dar, mai spunea Bohm, din moment ce gândirea este în mare măsură colectivă, nu putem îmbunătăţi nimic prin gândirea individuală. „Ca şi în cazul electronilor, trebuie să privim gândirea ca pe un fenomen sistemic ce reiese din felul în care interacţionăm şi discutăm unii cu alţii.“

Există două moduri primare de a sta de vorbă, dialogul şi discuţia. Amândouă sunt importante pentru ca o echipă să fie capabilă de învăţare generativă continuă şi puterea lor stă în sinergia lor, care nu prea poate exista atunci când deosebirile dintre ele nu sunt înţelese.

Bohm sublinia faptul că, în limba engleză, rădăcina cuvântului „discuţie“ (*discussion*, în limba engleză) este aceeaşi ca şi pentru cuvântul „ciocnire“ (*percussion*, în limba engleză) şi pentru cuvântul „zguduire“ (*concussion*, în limba engleză). Sugerează ceva ca „un joc de ping-pong în care lovim mingea, trimiţând-o de la unul la altul“. Într-un asemenea joc, subiectul de interes comun poate fi analizat şi disecat din multe puncte de vedere, tot atâtea cât numărul celor care participă. În mod sigur, acest lucru poate fi folositor. Cu toate acestea, scopul unui joc este în mod obişnuit „să câştigi“, iar în acest caz a câştiga înseamnă ca punctul de vedere a unuia singur să fie acceptat de tot grupul. Aţi putea accepta ocazional o parte din punctul de vedere al unei alte persoane pentru a vă întări propriul punct de vedere, dar în mod fundamental oamenii vor ca părerea lor să domine. Dar străduania de a câştiga nu este compatibilă cu acordarea priorităţii

cuvenite coerenţei şi adevărului. Bohm sugera că atunci când acestea sunt prioritare este necesar „dialogul", care este o modalitate diferită de comunicare.

Cuvântul „dialog" vine din grecescul *dialogos*. *Dia* înseamnă *între*, iar *Logos* înseamnă *cuvânt*, sau, într-un sens mai larg, *semnificaţie*. Conform lui Bohm înţelesul original al dialogului era acela de „semnificaţie care se mişcă sau se deplasează... un flux liber al ideilor circulând între oameni, ca un râu care curge între două maluri"[5]. În dialog, susţinea Bohm, un grup are acces la un mai mare „fond comun de semnificaţii", fond care nu poate fi accesat individual. „Întregul organizează părţile", mai degrabă decât să încerce să facă părţile să fie un tot.

Scopul unui dialog este de a ajunge mai departe decât poate pătrunde înţelegerea unui individ. „Într-un dialog nu încercăm să câştigăm ca indivizi. Cu toţii câştigăm dacă lăsăm dialogul să curgă aşa cum trebuie". Prin dialog, indivizii câştigă o înţelegere care pur şi simplu nu ar putea fi atinsă niciodată individual. „Un nou fel de gândire începe să prindă viaţă, gândire care se bazează pe extinderea semnificaţiilor comune... Oamenii nu mai sunt în opoziţie primară şi nici nu se poate spune că se influenţează unul pe altul, ci mai degrabă participă la acest fond comun de semnificaţii, care este capabil de dezvoltare şi schimbare constantă."

În timpul unui dialog, un grup explorează probleme complexe dificile din cât mai multe puncte de vedere. Indivizii îşi suspendă propriile presupuneri, dar le comunică liber. Rezultatul este o explorare liberă care aduce la suprafaţă înţelesul deplin al experienţei şi gândirii oamenilor şi poate trece mai departe de punctele de vedere individuale.

„Scopul dialogului", scria Bohm, „este de a dezvălui incoerenţa gândirii noastre". Există trei tipuri de incoerenţă. „Gândirea neagă faptul că este participativ", încetează să mai ţină cont de realitate şi „continuă să ruleze automat, ca un program" şi îşi stabileşte propriile standarde de referinţă pentru rezolvarea problemelor, probleme la a căror creare are principala contribuţie.

Pentru a exemplifica, să luăm în discuţie prejudecăţile. Când o persoană începe să accepte un stereotip despre un anumit grup, acel „gând" devine un agent activ, care „participă" la modelarea

felului în care acea persoană interacţionează cu o persoană care se încadrează în clasa etichetată de stereotip. Drept urmare, tonul interacţiunii influenţează comportamentul celeilalte persoane. Persoana cu prejudecăţi nu poate să vadă cum prejudecăţile sale modelează ceea ce „vede" şi felul în care se comportă. Într-un fel anume, dacă ar vedea, nu ar mai avea prejudecăţi. Pentru a funcţiona, „gândul-prejudecată" trebuie să rămână ascuns deţinătorului.

„Gândirea *se prezintă* pe sine (iese în evidenţă) prin noi şi pretinde că nu *se reprezintă*." Suntem ca nişte actori care uită că joacă un rol. Suntem prinşi în piesa de teatru a gândurilor noastre (cuvintele „teatru" şi „teorie" au aceeaşi rădăcină – *theoria* – „a se uita la"). Acest lucru se întâmplă când gândirea începe, după cum spune Bohm, să devină „incoerentă". „Realitatea se poate schimba, dar piesa de teatru continuă." Operăm în cadrul piesei de teatru, definind probleme, acţionând, „rezolvând probleme", pierzând legătura cu realitatea mai amplă care a generat piesa de teatru.

Dialogul este o modalitate de a ajuta oamenii „să vadă natura reprezentativă şi participativă a gândirii (şi) ... să devină mai sensibili la incoerenţa din gândirea noastră şi să o facă simplu şi sigur de recunoscut". *În timpul unui dialog, oamenii devin observatori ai propriei gândiri.*

Ceea ce oamenii observă este faptul că gândirea lor este activă. De exemplu, când apare un conflict într-un dialog este probabil ca oamenii să conştientizeze că există o tensiune, dar nu şi faptul că tensiunea apare, literalmente, din modul de gândire. Oamenii ar putea spune: „Sunt gândurile noastre şi modalităţile în care le susţinem intră în conflict, nu noi". De îndată ce oamenii înţeleg natura participativă a gândirii lor, încep să se separe de aceasta. Încep să adopte o atitudine mai creativă şi mai puţin reactivă faţă de propria gândire.

Oamenii în dialog încep, de asemenea, să observe natura colectivă a gândirii. Bohm spunea că „Majoritatea gândurilor sunt colective la origini. Fiecare individ face ceva cu ele", dar originile rămân în principiu colective. „Limbajul, de exemplu, este în totalitate colectiv", spune Bohm. „Iar fără limbaj, gândirea aşa cum o ştim nu ar putea exista." Majoritatea presupunerilor pe care le facem sunt derivate din fondul de presupuneri considerate cultural

pentru că Tu eşti Numărul 1®
BusinessTech International

acceptabile. Puţini dintre noi învaţă să gândească cu adevărat „pentru sine". Cel sau cea care face acest lucru, după cum a spus cândva Emerson, „va fi înţeles greşit".

În timpul unui dialog, oamenii încep să observe şi diferenţele dintre „gândire", ca proces continuu şi „gânduri", ca rezultat al acestui proces. Acest lucru este foarte important, conform lui Bohm, pentru a începe corectarea incoerenţei din gândirea noastră.

Dacă gândirea colectivă este o apă ce curge continuu, „gândurile" sunt ca nişte frunze care plutesc pe valurile care spală malurile. Noi culegem frunzele, şi le considerăm „gânduri". Percepem greşit gândurile ca fiind ale noastre pentru că nu reuşim să vedem fluxul de gândire colectivă din care provin.

În timpul dialogului, oamenii încep să vadă apa care curge printre maluri. Ei încep să „participe la acest fond comun de semnificaţii, care este capabil de dezvoltare şi schimbare continuă". Bohm credea că procesele noastre normale de gândire sunt ca o „plasă rară care adună doar elementele cele mai brute de la suprafaţa apei". În timpul unui dialog, se dezvoltă un „fel de sensibilitate" care trece de ceea ce ne este familiar, de ceea ce în mod obişnuit recunoaştem a fi gândire. Această sensibilitate este o „plasă fină" capabilă să adune înţelesurile subtile din fluxul gândirii. Bohm credea că tocmai această sensibilitate stă la baza inteligenţei reale.

Aşadar, conform lui Bohm, învăţarea colectivă nu este doar posibilă, ci chiar vitală pentru împlinirea potenţialului inteligenţei umane. „Prin dialog oamenii se pot ajuta reciproc să devină conştienţi de incoerenţele din propria gândire şi în acest fel gândirea colectivă devine din ce în ce mai coerentă (de la latinescul *cohaerere – a sta împreună*). O definiţie simplă este greu de dat pentru coerenţă, dincolo de ideea că ea poate fi percepută ca ordine, consistenţă, frumuseţe sau armonie.

Ideea de bază nu este să ne chinuim să ajungem la un ideal abstract de coerenţă. Este mai degrabă ca toţi participanţii să lucreze împreună pentru a deveni sensibili la toate formele posibile de *incoerenţă*. Incoerenţa poate fi indicată de contradicţii şi confuzie, dar în principal se observă datorită faptului că gândirea noastră produce consecinţe pe care nu ni le dorim cu adevărat.

Bohm a identificat cele trei condiţii de bază necesare pentru dialog:

1. Toţi participanţii trebuie să-şi „suspende" presupunerile, să le ţină literalmente „ca şi cum ar fi suspendate în faţa noastră";
2. Toţi participanţii trebuie să se considere unii pe alţii colegi, asociaţi sau parteneri cu aspiraţii comune;
3. Trebuie să existe un „facilitator" care „să menţină contextul" dialogului.

Îndeplinirea acestor condiţii permite „fluxului liber al semnificaţiei" să circule într-un grup, prin diminuarea rezistenţei în faţa acestuia. Exact cum, într-un circuit electric, o rezistenţă cauzează generarea de căldură (energie irosită) prin întreruperea fluxului de curent, aşa şi funcţionarea normală a unui grup duce la disipare de energie. În timpul unui dialog există „o energie rece, ca într-un superconductor". „Subiectele fierbinţi", care altminteri ar deveni surse de conflicte emoţionale şi irascibilitate devin subiecte discutabile. Mai mult, ele devin ferestre care permit participanţilor o înţelegere mai profundă.

Suspendarea presupunerilor. A-ţi „suspenda" presupunerile proprii înseamnă, a le păstra «atârnate în faţa ta», permanent accesibile pentru interogare şi observare". Acest lucru nu înseamnă în niciun caz a ne scoate din cap aceste presupuneri, a le suprima sau a evita să le exprimăm. Nu înseamnă nici că a avea o opinie este un lucru „rău" sau că ar trebui să eliminăm subiectivismul. Mai degrabă, înseamnă a fi conştienţi de presupunerile noastre şi a le expune pentru a putea fi examinate. Acest lucru nu poate fi făcut dacă ne apărăm opiniile. Nici dacă nu conştientizăm care sunt presupunerile noastre sau faptul că punctele noastre de vedere se bazează mai degrabă pe *presupuneri* decât pe date incontestabile.

Bohm susţinea că în momentul în care un individ „începe să-şi apere poziţia" şi hotărăşte că „aşa stau lucrurile", fluxul dialogului este blocat. Acest lucru necesită operarea pe „muchie de cuţit", după cum spunea Bohm, pentru că „mintea vrea să ne ţină departe de suspendarea presupunerilor... pentru a putea adopta opinii rigide şi ne-negociabile pe care apoi ne simţim obligaţi să le apărăm".

De exemplu, într-o sesiune recentă de dialog în care am implicat o echipă de manageri din eşantionul superior dintr-o companie tehnologică de mare succes, oamenii percepeau o „ruptură"

profundă în organizaţie între C&D (Departamentul de Cercetare şi Dezvoltare) şi tot restul lumii, o ruptură datorată rolului exagerat al C&D în cadrul companiei. Această ruptură îşi avea rădăcinile în istoria de inovaţii a firmei ce dura de 30 de ani: literalmente fuseseră pionierii care proiectaseră şi produseseră câteva produse inovative care deveniseră în timp standarde în industrie. Inovaţia a fost baza construirii reputaţiei firmei pe piaţă. Aşadar, nimeni nu s-a simţit în stare să discute despre ruptură, deşi crea multe probleme. Dacă ar fi făcut-o, ar fi însemnat să pună sub semnul întrebării întâietatea echipei tehnologice şi autonomia acordată inginerilor foarte creativi pentru a-şi putea urma viziunea privind noile produse. Mai mult, persoana cu a doua funcţie în C&D se afla la şedinţă.

Când s-a discutat condiţia suspendării tuturor presupunerilor, directorul de la marketing a întrebat: „*Toate presupunerile*?". La primirea unui răspuns afirmativ, a rămas perplex. Mai târziu, pe măsură ce sesiunea a continuat, a recunoscut că lui i se părea că departamentul C&D se considera „purtătorul torţei" pentru organizaţie, iar acest lucru îl făcea să presupună că inginerii erau inabordabili când venea vorba de informaţii despre piaţă care puteau influenţa dezvoltarea produselor. Acest lucru a făcut ca managerul de la C&D să răspundă că şi el presupunea că ceilalţi îl vedeau în acest fel şi, spre uimirea tuturor, considera că această presupunere limita eficienţa sa şi a organizaţiei C&D. Amândoi au împărtăşit aceste presupuneri *ca simple presupuneri*, nu ca fapte dovedite. Rezultatul a fost că dialogul ce a urmat a devenit o explorare dramatică a punctelor de vedere, cum nu se mai întâmplase până în acel moment, în termeni de sinceritate şi implicaţii strategice.

Suspendarea presupunerilor seamănă foarte mult cu „salturile de abstractizare" şi chestionarea „interogarea motivelor din spatele unei abstractizări", abilităţile de reflecţie şi de chestionare dezvoltate în capitolul 9, „Modele mentale". Dar în dialog, suspendarea presupunerilor trebuie făcută în mod colectiv. Disciplina echipei de a menţine presupunerile suspendate le-a permis membrilor echipei să-şi vadă propriile presupuneri clar pentru că le-au putut examina şi compara cu ale celorlalţi. Suspendarea presupunerilor este dificilă, susţinea Bohm, din cauza „naturii gândirii". Gândirea ne amăgeşte mereu cu ideea că

„aşa stau lucrurile". Disciplina suspendării presupunerilor este un antidot pentru această amăgire.

Ceilalţi trebuie consideraţi colegi. Dialogul poate apărea doar atunci când într-un grup de oameni toţi se văd unii pe alţii drept colegi între care există o înţelegere tacită de a căuta să dobândească o cunoaştere mai profundă şi o mai mare claritate. Faptul că toţi se consideră unii pe alţii colegi este important pentru că gândirea este participativă. Actul conştient al tuturor de a se percepe drept colegi contribuie la interacţiunea lor în calitate de colegi. Acest lucru poate părea simplu, dar poate produce o mare diferenţă.

A-i vedea pe ceilalţi membri ai echipei drept colegi este un lucru esenţial pentru stabilirea unui ton pozitiv şi pentru a compensa vulnerabilitatea pe care o implică dialogul. În timpul unui dialog, oamenii chiar simt că făuresc ceva, o înţelegere nouă şi mai profundă. A-i vedea pe ceilalţi ca prieteni şi colegi, deşi poate părea simplu, se dovedeşte a fi foarte important. Vorbim în mod diferit cu prietenii faţă de felul în care vorbim cu persoane cu care nu suntem prieteni. În mod interesant, pe măsură ce dialogul se dezvoltă, membrii echipei descoperă că acest sentiment de prietenie se dezvoltă şi faţă de cei cu care nu au multe în comun. Ceea ce trebuie să existe este *disponibilitatea* de a-i considera pe ceilalţi colegi. În plus, există o anume vulnerabilitate când vine vorba de suspendarea presupunerilor. A-i trata pe ceilalţi drept colegi înseamnă a recunoaşte riscul „dezvăluirii" şi a asigura acel sentiment de siguranţă necesar pentru asumarea riscului.

Colegialitatea nu înseamnă a fi întru totul de acord sau a împărtăşi aceleaşi păreri. Dimpotrivă, adevărata putere – atunci când îi consideri pe ceilalţi colegi – vine din diferenţele de opinie. Este uşor să simţi că există colegialitate atunci când toată lumea este de acord. Când există puncte semnificative cu care nu toată lumea este de acord, este mai dificil. Dar recompensele sunt cu atât mai mari. A alege să-ţi consideri adversarii „colegi cu opinii diferite" are cele mai mari beneficii.

Bohm şi-a exprimat îndoielile în privinţa posibilităţii dialogului în organizaţii tocmai din cauza condiţiilor caracteristice colegialităţii: „Ierarhia este antitetică dialogului şi este greu să scăpăm de ierarhii în organizaţii". El se întreba: „Pot cei cu

autoritate să se considere la acelaşi «nivel» cu cei subordonaţi lor?". Asemenea întrebări au câteva implicaţii operaţionale pentru echipele organizaţionale. În primul rând, cei care sunt implicaţi trebuie să-şi *dorească* beneficiile dialogului mai mult decât îşi doresc *să-şi* menţină privilegiile funcţiei. Dacă o persoană este obişnuită ca părerea sa să triumfe pentru că deţine poziţia cea mai înaltă, atunci trebuie să renunţe la acel privilegiu în timpul unui dialog. Dacă o persoană este obişnuită să-şi ţină părerile pentru sine pentru că nu deţine o poziţie importantă, atunci trebuie să renunţe la această neexpunere. Frica şi judecarea părerilor trebuie să dispară. Dialogul este o joacă pentru că necesită disponibilitatea pentru jocul cu idei, pentru examinarea şi testarea acestora. De îndată ce devenim prea preocupaţi de „cine ce a spus" sau „să nu spun ceva stupid", caracterul de joc, cu toate gradele lui de libertate, se pierde.

Aceste condiţii nu pot fi desconsiderate, dar am găsit multe echipe organizaţionale care fac faţă provocării dacă fiecare ştie ce se aşteaptă de la el. Undeva în adâncul sufletului, există un dor de dialog, în special când este vorba de problemele de cea mai mare importanţă pentru noi. Dar acest lucru nu înseamnă că dialogul este posibil întotdeauna în organizaţii. Dacă nu sunt toţi participanţii dispuşi să se manifeste în condiţiile suspendării presupunerilor şi a asigurării unui climat de reală colegialitate, dialogul nu va fi posibil.

Un facilitator care „să menţină contextul" dialogului. În absenţa unui facilitator abil, obiceiurile noastre de gândire ne conduc mereu înspre discuţie, îndepărtându-ne de dialog. Acest lucru este adevărat mai ales în etapele timpurii ale dezvoltării dialogului ca disciplină a echipei. Luăm gândurile noastre ca fiind prezentarea realităţii, în loc să considerăm că ele sunt doar o reprezentare a realităţii. Credem în propriile opinii şi vrem ca ele să le domine pe ale celorlalţi. Suntem îngrijoraţi de suspendarea presupunerilor noastre, de expunerea lor în public. Se poate chiar să avem dubii dacă nu cumva este nesigur din punct de vedere psihologic să ne suspendăm „toate presupunerile" – „La urma urmei, nu cumva există totuşi câteva presupuneri la care nu trebuie să renunţ, pentru a-mi păstra sentimentul identităţii?"

Facilitatorul unei sesiuni de dialog are de îndeplinit multe dintre datoriile unui bun „facilitator de proces". Aceste funcţii includ

ajutarea oamenilor să-şi menţină sentimentul de proprietate asupra procesului şi a rezultatelor – suntem responsabili pentru ceea ce se întâmplă. Dacă oamenii încep să aibă rezerve, în sens că anumite motive nu permit discutarea unui subiect, acest lucru reprezintă o presupunere care nu a fost suspendată.

Facilitatorul trebuie, de asemenea, să menţină dialogul viu. Dacă un singur individ tinde să transforme procesul de dialog într-o discuţie atunci când aceasta nu este necesară, tendinţa trebuie identificată şi cei din grup trebuie să fie întrebaţi dacă ei cred că mai sunt îndeplinite condiţiile necesare pentru ca dialogul să continue. Facilitatorul întotdeauna se străduieşte să-şi menţină echilibrul între a fi bun cunoscător şi a fi de ajutor în procesul care se derulează, fără a intra în rolul de „expert" sau de „doctor", pentru că altfel ar atrage atenţia asupra sa şi ar distrage atenţia membrilor echipei de la ideile şi responsabilităţile lor proprii[6].

Dar, în timpul unui dialog, facilitatorul mai face ceva. Felul în care înţelege dialogul îi permite să stimuleze desfăşurarea acestuia prin simpla participare. De exemplu, după ce face cineva o observaţie, facilitatorul poate spune: „Dar şi opusul ar putea fi adevărat". Dincolo de reamintirea condiţiilor necesare dialogului, participarea facilitatorului demonstrează ceea ce trebuie să fie dialogul. Arta dialogului constă în capacitatea de a percepe fluxul semnificaţiei şi în capacitatea de a sesiza ce şi când trebuie spus. Asemenea celor din secta Quakerilor, cărora nu le place să spună pur şi simplu orice le vine în minte, ci doar acele gânduri care trebuie rostite (şi care îi fac *să tremure* – n.tr. *quake*, în limba engleză, *a tremura* – de nevoia de a le spune), facilitatorul spune doar ceea ce este necesar în fiecare moment. Acest lucru oferă celorlalţi mai multă înţelegere asupra artei dialogului decât ar putea-o face cine ştie ce explicaţii abstracte.

Pe măsură ce echipele capătă experienţă şi îndemânare în a dialoga, rolul facilitatorului nu mai este atât de important, iar acesta poate deveni treptat un simplu participant. Dialogul apare în grupurile „fără lider" de îndată ce membrii echipei şi-au dezvoltat aptitudinile şi înţelegerea necesare. În societăţile în care dialogul este o disciplină practicată constant, nu există facilitatori numiţi. De exemplu, multe triburi de amerindieni cultivau dialogul la rangul de artă superioară fără facilitatori formali. Şamanii şi alţi

oameni înţelepţi aveau roluri speciale, dar grupul era capabil să întreţină un dialog şi fără ajutorul lor.

Menţinerea echilibrului între dialog şi discuţie. În cazul învăţării în echipă, discuţia este necesară pentru a contrabalansa dialogul. Într-o discuţie, diferite opinii sunt prezentate şi apărate şi, după cum am explicat puţin mai devreme, aceasta poate furniza o analiză folositoare a întregii situaţii. În timpul unui dialog, opiniile diferite sunt prezentate ca o cale spre descoperirea unei noi idei. În timpul unei discuţii, se iau decizii. În timpul unui dialog, se explorează probleme complexe. Când o echipă trebuie să ajungă la un acord şi trebuie să fie luate decizii, este nevoie de discuţii. Pe baza unei analize asupra a ceea ce s-a căzut de acord, alternativele pot fi cântărite şi o idee preferată poate fi selectată (care poate fi una dintre alternativele originale sau o nouă idee care a reieşit în urma discuţiei). Când sunt productive, discuţiile converg spre o concluzie sau o acţiune anume. Pe de altă parte, dialogurile au alt rost; nu caută să asigure acordul, ci o înţelegere mai bună a subiectelor complexe. Atât dialogul, cât şi discuţia pot duce la noi cursuri ale acţiunii, dar acţiunile sunt adesea subiectele asupra cărora se concentrează discuţiile, deşi noi acţiuni apar necesare în urma dialogurilor.

O echipă de învăţare stăpâneşte trecerea de la dialog la discuţie şi înapoi. Regulile pentru cele două sunt diferite. Scopurile sunt diferite. Dacă nu reuşesc să vadă diferenţele dintre cele două, echipele nu au nici dialog productiv şi nici discuţie productivă.

O relaţie unică se dezvoltă între membrii echipei care poartă dialoguri în mod regulat. Aceştia dezvoltă o încredere profundă pe care şi-o păstrează implicit şi în discuţii, chiar dacă încrederea nu este obligatorie pentru discuţii. Îşi dezvoltă, de asemenea, o înţelegere mai profundă a unicităţii punctului de vedere al fiecărei persoane. Mai mult, ei trăiesc experienţa extinderii înţelegerii ce reiese din susţinerea unei opinii cu „delicateţe". Ei învaţă arta susţinerii unei poziţii în loc să se lase „ţintuiţi de propria poziţie". Când este momentul adecvat pentru a lua apărarea unui punct de vedere, fac acest lucru cu mai multă delicateţe şi cu mai puţină rigiditate, adică fără a considera „victoria" o prioritate.

Mai mult, în mare măsură, abilităţile care permit dialogul sunt identice cu cele care pot face discuţiile mai degrabă productive decât distructive. Acestea sunt abilităţile de chestionare şi de

reflecţie, discutate pe larg în capitolul 9, „Modele mentale". De fapt, unul dintre motivele pentru care dialogul este atât de important este faptul că oferă un mediu sigur pentru apariţia acestor abilităţi şi conferă temeinicie învăţării de grup la care acestea pot duce.

Reflecţia, chestionarea şi dialogul. În gândirea lui David Bohm găsim ecouri ale abordării „ştiinţei acţiunii" din capitolul 9 – importanţa de a face punctul de vedere al cuiva să fie deschis influenţelor – şi ecouri ale problemei confundării modelelor noastre mentale cu realitatea. Ceea ce face munca lui Bohm să fie deosebită este faptul că el a articulat o „nouă" viziune a ceea ce se poate întâmpla într-un grup care transcende disabilităţile identificate de practicienii ştiinţei acţiunii. Mai mult, în viziunea lui Bohm, dialogul este o *disciplină de echipă*. Nu poate fi însuşită individual.

Parte a viziunii privind dialogul este presupunerea că există „un larg fond comun de semnificaţii" accesibil numai pentru un grup. Această idee, deşi poate părea radicală la început, are un puternic farmec intuitiv pentru managerii care au cultivat mult timp aspectele mai subtile ale chestionării colective şi edificării consensului.

Asemenea manageri învaţă de timpuriu cum să deosebească două tipuri de consens: un consens de tip „concentrare spre interior", care caută numitorul comun al mai multor opinii individuale şi un consens de tip „deschidere spre exterior", care caută să vadă o imagine mai amplă decât orice punct de vedere individual. Primul tip de consens se creează din „conţinutul" opiniilor noastre individuale – descoperind ce parte din punctul meu de vedere este împărtăşită de ceilalţi. Acesta este „teritoriul nostru comun", ideile cu care cădem cu toţii de acord.

Al doilea tip de consens se creează mai mult pe baza ideii că fiecare are o perspectivă personală, un fel propriu de a privi realitatea. Fiecare persoană are o perspectivă unică asupra unei realităţi mai ample. Dacă pot „privi mai departe" datorită perspectivei tale, iar tu poţi face acelaşi lucru prin intermediul perspectivei mele, fiecare vom vedea lucruri pe care poate nu le-am fi văzut de unii singuri.

Dacă dialogul poate articula o viziune unică a învăţării în echipă, abilităţile de reflecţie şi chestionare se pot dovedi esenţiale în realizarea acelei viziuni. La fel cum viziunea personală constituie

fundaţia pentru construirea unei viziuni comune, aşa şi abilităţile de reflecţie şi chestionare constituie fundaţia pentru dialog şi discuţie. Dialogul *întemeiat* pe abilităţile de reflecţie şi chestionare trebuie să fie mai eficient şi mai puţin dependent de particularităţile circumstanţiale, cum ar fi calitatea relaţiilor dintre membrii echipei.

ATITUDINEA FAŢĂ DE „REALITATEA CURENTĂ": CONFLICT ŞI RUTINE DEFENSIVE

În ciuda miturilor care circulă în prezent, marile echipe nu sunt caracterizate de absenţa conflictului. Dimpotrivă, din experienţa mea, unul dintre indicatorii cei mai siguri ai faptului că o echipă învaţă mereu este conflictul vizibil de idei din interiorul ei. În marile echipe conflictul este productiv. Pot exista, şi adesea există, conflicte în jurul unei viziuni. De fapt, esenţa procesului „vizionar" este închegarea treptată a viziunii comune din elemente ale diferitelor viziuni personale. Chiar şi atunci când oamenii împărtăşesc o viziune comună, pot avea idei diferite despre felul în care vor să ajungă la acea viziune. Cu cât mai măreaţă este viziunea, cu atât mai nesiguri suntem în ceea ce priveşte felul în care o vom realiza. Fluxul liber al ideilor care intră în conflict este esenţial pentru gândirea creativă, pentru descoperirea de noi soluţii pe care niciun individ nu ar fi fost în stare să le descopere de unul singur. Conflictul devine efectiv element al dialogului continuu.

Pe de altă parte, în echipele mediocre, se întâlneşte una din două situaţii în legătură cu conflictul: fie există o aparenţă că nu ar exista conflict, fie există o polarizare rigidă. În echipele cu „suprafaţă calmă", membrii cred că trebuie să reprime conflictele dintre punctele lor de vedere pentru a menţine echipa – dacă fiecare persoană ar spune ce gândeşte, echipa s-ar destrăma din cauza unor diferende ireconciliabile. Echipa polarizată este una în care managerii „vorbesc deschis", dar viziunile conflictuale sunt adânc înrădăcinate. Toată lumea ştie poziţia tuturor celorlalţi şi nu există mari mişcări.

Timp de mai bine de patruzeci de ani, Chris Argyris şi colegii săi au studiat pentru a afla de ce manageri deştepţi şi capabili adesea dau greş în încercarea de a învăţa eficient în echipe de management. Rezultatele muncii lor sugerează că diferenţa dintre marile echipe şi cele mediocre constă în felul în care fac faţă conflictelor şi în felul în care tratează defensivitatea care apare inevitabil odată cu conflictul. „Suntem programaţi să ne creăm rutine defensive", spune Argyris, „şi să le ascundem cu noi şi noi rutine defensive... Această programare se stochează în memoria noastră încă de la o vârstă fragedă"[7].

Rutinele defensive, după cum am notat şi în capitolul 9, „Modele mentale", sunt obiceiuri adânc înrădăcinate pe care le folosim pentru a ne apăra de ruşinea şi ameninţarea care pot să însoţească expunerea gândirii noastre. Rutinele defensive formează un fel de carapace protectoare în jurul celor mai profunde presupuneri ale noastre, protejându-ne de durere, dar şi împiedicându-ne să aflăm care sunt cauzele durerii. Sursa rutinelor defensive, în opinia lui Argyris, nu este încrederea în propriile puncte de vedere sau dorinţa de a conserva relaţiile sociale, cum ne-am putea spune, ci frica de a ne expune modul de gândire care se află în spatele punctelor noastre de vedere. „Argumentaţia defensivă", spune Argyris, „... ne protejează de la a afla dacă motivele din spatele raţionamentului nostru sunt valabile"[8]. Pentru majoritatea dintre noi, expunerea raţionamentului propriu este un lucru ameninţător pentru că ne este frică de faptul că oamenii îi vor găsi defecte. Ameninţarea percepută în privinţa expunerii gândirii noastre apare de timpuriu în viaţă şi, pentru majoritatea dintre noi, este reîntărită cu fermitate în şcoală – amintiţi-vă de trauma din momentul în care eram ascultaţi şi nu găseam „răspunsul corect" – iar mai târziu la locul de muncă.

Rutinele defensive sunt atât de diverse şi atât de banale, încât adesea trec neobservate. Spunem că o idee este interesantă, când nu avem nici cea mai mică intenţie de a lua acea idee în serios. Înfruntăm pe cineva în mod deliberat pentru a zdrobi o idee, pentru a evita efortul de a o lua în consideraţie. Sau, sub masca dorinţei de a ajuta, ferim pe cineva de critici, dar ne ferim şi pe noi înşine de implicarea în probleme dificile. Când apare o problemă dificilă, schimbăm subiectul – aparent din respect pentru „regulile" bunei purtări.

Un influent CEO mi se plângea de curând de absenţa „liderilor adevăraţi" din cadrul organizaţiei sale. Simţea că avea o companie plină de oameni care se conformau, nu de oameni angajaţi faţă de o viziune. Acest lucru era foarte frustrant pentru că el se considera un comunicator competent şi un om care îşi asumă riscuri. De fapt, este atât de strălucit în susţinerea *propriei* viziuni încât intimidează persoanele din jurul său. Prin urmare, opiniile sale nu prea sunt înfruntate deschis. Oamenii au învăţat să nu-şi exprime propriile viziuni şi puncte de vedere în preajma sa. Deşi nu vedea puterea sa de convingere ca pe o strategie defensivă, dacă ar fi privit mai atent, ar fi văzut că funcţionează exact în acest fel.

Cele mai eficiente rutine defensive, ca şi în cazul convingătorului CEO, sunt cele pe care nu putem să le observăm. Aparent, cel despre care discutăm spera să-i provoace pe alţii să-şi exprime gândurile. Dar comportamentul său arogant îi împiedica să facă acest lucru, protejându-i în acest fel opiniile de confruntări. Dacă ar fi exprimată ca strategie conştientă, defensivitatea ar fi evidentă: „ţin oamenii în defensivă prin intimidare, aşa încât să nu-mi înfrunte gândirea". Dacă ar vedea strategia sa în termeni atât de direcţi, mai mult ca sigur că ar nega-o. Tocmai faptul că rămâne ascunsă o menţine operaţională.

Problemele cauzate de rutinele defensive tind să se complice în organizaţiile în care a avea o înţelegere incompletă sau eronată este un semn de slăbiciune sau, mai rău, de incompetenţă. La baza modelelor mentale ale managerilor din multe organizaţii se află credinţa că managerii trebuie să ştie tot ce se întâmplă. Este pur şi simplu inacceptabil ca managerii să acţioneze ca şi cum nu ar şti care este cauza unei probleme. Aceia care ajung în poziţii înalte sunt foarte pricepuţi în a da impresia că ştiu tot ceea ce se întâmplă, iar cei care vor să ajungă în asemenea poziţii învaţă din timp să adopte un aer de cunoaştere încrezătoare.

Managerii care internalizează acest model mental se trezesc imobilizaţi de una din două restricţii. Unii chiar îşi internalizează acest aer de încredere şi ajung pur şi simplu să creadă că ei ştiu răspunsul la cele mai importante probleme. Şi, pentru a-şi proteja această credinţă, trebuie să se închidă la puncte de vedere alternative şi să devină neinfluenţabili. Problema lor este că pentru a rămâne încrezători trebuie să rămână rigizi. Alţii cred

că se aşteaptă ca ei să ştie care este cauza problemelor importante, dar, în profunzime, recunosc incertitudinea din soluţiile lor. Problema lor este că pentru a menţine o faţadă de încredere trebuie să-şi ascundă ignoranţa. Indiferent care dintre cele două restricţii îi limitează, managerii care îşi iau sarcina de a şti toate răspunsurile devin maeştri ai rutinelor defensive pentru că acestea le conservă aura de persoane capabile de a lua decizii, nedezvăluind gândirea din spatele deciziilor lor.

Acest gen de defensivitate a devenit o parte acceptată a culturii organizaţionale. Argyris spune: „Oricând întreb oamenii... ce îi face să joace jocuri politice în organizaţii, ei răspund că aceasta este natura umană şi natura organizaţiilor... Suntem purtătorii rutinelor defensive şi organizaţiile sunt potenţiale gazde. Îndată ce organizaţiile sunt infectate, devin şi ele purtătoare“[9].

Echipele sunt microcosmosuri ale organizaţiei ca întreg, aşa că nu este surprinzător faptul că tiparele defensive caracteristice unei organizaţii se regăsesc la nivel de echipă. De fapt, rutinele defensive blochează circulaţia fluxului de energie într-o echipă care altfel ar fi contribuit la construirea unei viziuni comune. Membrii unei echipe prinşi în propriile rutine defensive se simt aproape ca între nişte pereţi – bariere şi capcane împiedică învăţarea colectivă.

Pentru a vedea cât de subtil acţionează rutinele defensive în cadrul unei echipe, să luăm în consideraţie cazul ATP: o divizie tânără a unei corporaţii inovatoare, foarte decentralizată. (Numele companiei şi numele individuale au fost schimbate.) Preşedintele diviziei, Jim Tabor, în vârstă de treizeci şi trei de ani, era pe deplin angajat faţă de valorile corporaţiei privind libertatea şi autonomia locală. Credea cu tărie în produsele ATP, care se bazau pe o nouă tehnologie de realizare a plăcilor de montaj cu cablaj imprimat. Era foarte entuziast, un animator înnăscut pentru oamenii lui. La rândul lor, membrii echipei sale de management munceau ore suplimentare şi îi împărtăşeau entuziasmul pentru perspectivele companiei.

Eforturile lor au fost recompensate cu câţiva ani de creştere rapidă (30-50% pe an), în condiţiile în care cea mai mare parte a producţiei era vândută pe bază de rezervări, ajungând la vânzări de 50 de milioane $ în 1994. Dar, în 1995 a avut loc o scădere dezastroasă a rezervărilor[10]. Doi importanţi fabricanţi de

minicomputere deveniseră atât de convinşi de eficacitatea tehnologiei de la ATP încât incluseseră plăcile de circuit ATP în noi game de hardware. Dar când în 1995 a apărut o scădere a activităţii în domeniul minicomputerelor, fabricanţii au suspendat producţia noilor game, lăsând ATP cu o pierdere de 50 la sută din rezervările prevăzute. Afacerea nu şi-a revenit nici în 1996. Jim Tabor a fost îndepărtat în cele din urmă din funcţia de preşedinte al diviziei, deşi a rămas pe postul de manager al echipei de ingineri.

Ce a mers prost la ATP? Din cauza entuziasmului lor, managerii de la ATP s-au blocat într-o strategie care era inconsistentă prin esenţa ei. Echipa îşi stabilise ţinte agresive de creştere, parţial pentru a mulţumi managementul corporaţiei, parţial din încrederea în produsul lor. Strădania de a atinge aceste ţinte au creat o presiune enormă asupra forţelor de vânzare, la care acestea au răspuns prin stabilirea unor relaţii de afaceri cu foarte puţini clienţi cheie, clienţi de care ATP a devenit practic dependentă. Când unii dintre acei clienţi au întâmpinat probleme, ATP a fost terminată.

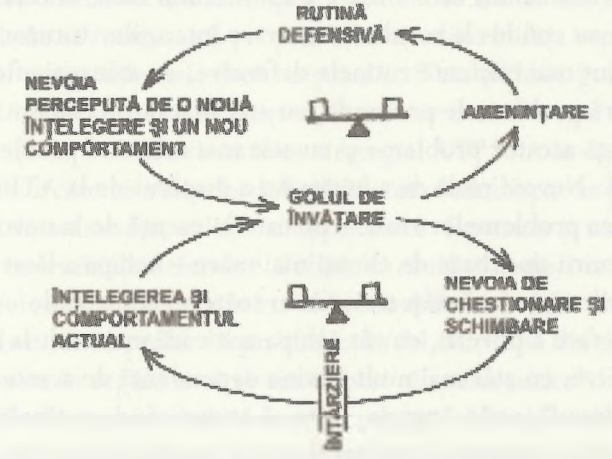
De ce a ales echipa de management a ATP o strategie care a făcut divizia atât de vulnerabilă? De ce nu au intervenit liderii corporaţiei pentru ca echipa tinerilor manageri de divizie să diversifice baza de date a clienţilor? La baza problemei lor s-a aflat un set de rutine defensive, întemeiate pe o structură de „transferare a poverii".

După cum spune Argyris, rutinele defensive sunt răspunsul la o problemă; aici, problema a fost nevoia de învăţare, care a apărut datorită diferenţei, a „golului de învăţare" dintre ceea ce se ştia şi ceea ce trebuia ştiut. „Soluţia fundamentală" este în această situaţie chestionarea, pentru că duce în cele din urmă la o nouă înţelegere şi un nou comportament, adică chiar la învăţare. Dar nevoia de învăţare creează, de asemenea, ameninţare. Indivizii şi echipele răspund în mod defensiv la ameninţări. Acest lucru duce la „soluţia simptomatică": rutine defensive care elimină „golul de învăţare" prin reducerea *nevoii percepute* de învăţare.

Toţi jucătorii cheie de la ATP s-au blocat în propriile rutine defensive. Câţiva manageri de la ATP şi-au exprimat îngrijorarea în privinţa faptului că se bazează pe un număr redus de clienţi.

Când subiectul a fost ridicat în şedinţele de echipă, toată lumea a fost de acord că este o problemă. Dar nimeni nu a făcut nimic în această privinţă pentru că toată lumea era prea ocupată.

Impulsionaţi de provocatoarele ţinte de creştere, managerii de la ATP au luptat să îşi extindă capacitatea în mod agresiv şi au creat presiuni puternice pentru obţinerea de noi ordine de rezervări, indiferent de provenienţă.



Managerii corporaţiei cărora le raporta Tabor erau blocaţi în acelaşi fel. Şi la acest nivel lumea era îngrijorată de baza de clienţi redusă. În particular, unii dintre managerii corporaţiei aveau îndoieli în ceea ce priveşte capacitatea lui Tabor de a asigura o creştere pe termen lung. Dar aceiaşi oameni credeau cu tărie în filozofia corporaţiei de a nu submina autoritatea preşedinţilor de divizie. Nu ştiau cum să pună problema în aşa fel încât să nu pară că nu susţin hotărârile lui Tabor, aşa că au făcut doar comentarii neutre sau nu au spus nimic.

În ce îl privea, Jim Tabor avea şi el îndoieli, pe care nu era dispus să le aducă în discuţie în şedinţele cu superiorii săi. El nu mai fusese preşedinte de divizie până atunci. Era dornic să-şi demonstreze abilităţile. Credea cu tărie în potenţialul afacerii şi se simţea devotat faţă de colegii săi manageri din ATP. Nu voia să-i dezamăgească, aşa cum nu voia să-şi dezamăgească nici superiorii. Aşa că nu a vorbit despre propria neliniştе în privinţa ţintelor agresive de creştere pe care ATP şi le impusese.

Managementul ATP, managementul corporaţiei şi Tabor şi-au ascuns neliniştile sub aparenţa unor rutine defensive şi de aceea

problemele nu au fost rezolvate niciodată. În cadrul echipei, îndoielile în ceea ce priveşte strategia de afaceri de bază se pierdeau în umbra încercării de a atinge ţelurile dictate de strategie. Superiorii din cadrul corporaţiei voiau să-i ofere ajutor lui Tabor, dar nu voiau să pară că nu-l susţin. Tabor avea nevoie de ajutor, dar nu voia să pară neîncrezător. În spatele aparenţei de sprijin reciproc, camaraderie şi spirit „toţi pentru unul", s-au ascuns modalităţi de abordare a conflictului care, în cele din urmă, au condus la rezultate contrare intenţiilor tuturor.

Cu cât sunt mai eficiente rutinele defensive, cu atât mai eficient acoperă problemele profunde, cu atât mai puţin eficient se poate face faţă acestor probleme şi cu atât mai rele tind problemele să devină. Nevoia reală de a învăţa nu a dispărut de la ATP. Prin evitarea problemelor reale – plecate în esenţă de la nevoia construirii unei baze de clienţi mai mare – echipa a lăsat lucrurile să se înrăutăţească. Ca în toate structurile de transferare a poverii, cu cât echipa apelează mai mult la rutine defensive, cu atât mai mult devine dependentă de acestea. „Paradoxul", scrie Argyris, „este că atunci când «rutinele defensive» reuşesc să prevină durerea imediată ele ne împiedică şi să învăţăm cum să reducem cauza durerii"[11].

După cum spune tot Argyris, rutinele defensive sunt „auto-blocante" – îşi ascund propria existenţă. Acest lucru se întâmplă în mare măsură pentru că avem la nivelul societăţii norme care spun că *ar trebui* să fim deschişi şi de aceea defensivitatea nu este bună. Acest lucru face foarte dificilă recunoaşterea rutinelor defensive, chiar dacă ştim că suntem defensivi. Dacă superiorii lui Tabor din corporaţie şi-ar fi declarat în mod explicit strategia, ar fi sunat cam în următorul fel: „Evităm examinarea abilităţilor lui Jim, astfel încât să nu trebuiască să facem faţă conflictului care ar urma şi să putem menţine aparenţele în ce priveşte sprijinul asigurat". Dacă o astfel de strategie ar fi fost formulată, cu siguranţă că ei ar fi dezaprobat-o. În mod asemănător, dacă Tabor ar fi spus: „Evit să-mi exprim îndoielile despre modul în care conducem activitatea pentru că îmi este frică să nu par slab sau incompetent", strategia sa defensivă nu ar fi primit aprobarea celorlalţi. Dar nimeni nu a dat glas acestor sentimente din cauza aceloraşi frici de bază care i-au făcut să adopte rutinele defensive de la bun început.

Dacă rutinele defensive sunt atât de greu de recunoscut, cum poate fi folosit principiul levierului în cazul lor? În majoritatea structurilor de transferare a poverii, există două moduri în care se poate acţiona eficient: (1) prin slăbirea soluţiei simptomatice şi (2) prin întărirea soluţiei fundamentale. O modalitate de slăbire a soluţiei simptomatice este diminuarea ameninţării percepute la nivel emoţional, pentru că aceasta este cauza reacţiei defensive. De exemplu, dacă Tabor s-ar fi simţit în largul său să recunoască propria incertitudine în faţa superiorilor săi din corporaţie, sau dacă aceştia s-ar fi simţit în largul lor să aducă în discuţie ce-i neliniştea, fiecare ar fi avut o mai slabă tendinţă de a evita examinarea strategiei ATP[12]. A învăţa cum să ne descurcăm cu rutinele defensive atunci când apar ar putea slăbi, de asemenea, soluţia simptomatică. Pentru a-şi menţine puterea, rutinele defensive *trebuie să rămână nediscutate*. Echipele rămân blocate în rutinele lor defensive doar atunci când membrii lor se prefac că nu au niciun fel de rutină defensivă, că totul este în regulă şi că se simt liberi să spună „orice".

Să aduci în discuţie rutinele defensive reprezintă în sine o provocare. Încercarea de a „repara" rutina defensivă a altei persoane aproape cu siguranţă va avea efecte nedorite. De exemplu, încercaţi să întrebaţi pe cineva de ce s-a comportat defensiv. Cu siguranţă, răspunsul va fi un protest: „Eu? Nu mă comport deloc defensiv!". Prin concentrarea atenţiei asupra celeilalte persoane, „confruntătorul" nu şi-a asumat responsabilitatea pentru situaţie. *Întotdeauna* este nevoie de doi (sau chiar mai mulţi) pentru a dansa. Dacă percepem o rutină defensivă în acţiune, aproape cu siguranţă facem parte din ea. Managerii talentaţi învaţă să se confrunte cu defensivitatea fără a produce şi mai multă defensivitate.

Reuşesc acest lucru prin auto-dezvăluire şi prin chestionarea motivelor propriei defensivităţi. De exemplu, pot spune ceva de genul: „Observ că mă simt ameninţat de această nouă propunere. Şi dumneavoastră s-ar putea să simţiţi la fel. M-aţi putea ajuta să descopăr sursa acestei anxietăţi?" sau: „Are sens ceea ce spun? Cred că felul în care comunic mă face să par închis şi neînduplecat în această privinţă. Dar mi-ar plăcea să aud şi părerea dumneavoastră pentru a putea obţine o imagine de ansamblu mai obiectivă". (În mod evident, ce contează este ideea

afirmaţiei şi nu detaliile.) Ambele afirmaţii sunt recunoaşteri ale faptului că vorbitorul nu se simte în largul său şi adresează celorlalţi o invitaţie pentru chestionarea în comun a cauzelor.

Abilităţile necesare pentru dezamorsarea rutinelor defensive sunt în esenţă aceleaşi ca pentru întărirea „soluţiei fundamentale" într-o structură de transferare a poverii – abilităţile de reflecţie şi chestionare reciprocă. Prin chestionarea efectivă a cauzelor problemelor în discuţie – adică prin chestionarea care presupune dezvăluirea propriilor presupuneri şi raţionamente astfel încât acestea să fie deschise influenţei exterioare şi să îi încurajeze şi pe alţii să facă la fel –, rutinele defensive au şanse minime să mai apară [13].

Rutinele defensive pot produce pagube într-o echipă, dar, pe de altă parte, echipele au capacităţi unice de a transcende defensivitate – dacă există un angajament real faţă de învăţare. Ceea ce se cere, nu în mod surprinzător, este o viziune a ceea ce dorim cu adevărat, atât în ce priveşte aspectele legate de rezultatele în afaceri şi felul în care vrem să lucrăm împreună, cât şi în ce priveşte devotamentul neînduplecat faţă de rostirea adevărului despre realitatea curentă. În acest sens, învăţarea în echipă şi crearea unei viziuni care să fie împărtăşită de toţi sunt discipline surori. Se asociază în mod natural pentru a asigura tensiunea creatoare în cadrul unei echipe.

În prezenţa unei reale viziuni împărtăşite, rutinele defensive devin pur şi simplu un aspect al realităţii curente. Ca şi conflictele structurale discutate în capitolul despre măiestria personală, îşi trag puterea din faptul că nu sunt recunoscute. O echipă dedicată faţă de rostirea adevărului are puterea unică de a aduce la suprafaţă şi a recunoaşte propria defensivitate. În acel moment, rutinele defensive pot deveni chiar o sursă de energie în loc de a fi una de inerţie.

Rutinele defensive pot deveni un aliat surprinzător pentru construirea unei echipe care învaţă prin semnalizarea momentelor când învăţarea nu are loc. Cei mai mulţi dintre noi ştim când suntem defensivi, chiar dacă nu putem identifica în întregime sursa sau tiparul defensivităţii noastre. Dacă stăm să ne gândim, una dintre cele mai folositoare abilităţi este cea de a recunoaşte momentele în care oamenii *nu* reflectă asupra presupunerilor proprii, *nu-şi* chestionează unii altora

raţionamentele, *nu* îşi expun gândirea într-un mod care să îi încurajeze pe alţii să o chestioneze. Atunci când simţim că suntem defensivi, când încercăm să evităm o problemă, când ne gândim că trebuie să protejăm pe altcineva sau pe noi înşine – acestea sunt semnale tangibile care pot fi folosite pentru a restabili un climat de învăţare. Dar trebuie să învăţăm să recunoaştem aceste semnale şi să învăţăm să recunoaştem defensivitatea fără a provoca mai multă.

Rutinele defensive pot semnala probleme extrem de dificile şi extrem de importante. Adesea, cu cât defensivitatea este mai mare, cu atât mai importante sunt problemele care îi fac pe oameni să îşi apere sau să îşi protejeze punctele de vedere. Dacă aceste puncte de vedere vor fi expuse în mod productiv, ele pot deveni ferestre către gândirea celorlalţi. Când defensivitatea este înfruntată cu auto-dezvăluire şi cu o bună cumpănire între chestionarea gândirii celorlalţi şi susţinerea propriilor puncte de vedere, membrii echipei încep să înţeleagă mai mult din gândirea celorlalţi.

În cele din urmă, pe măsură ce membrii echipei învaţă să lucreze *cu* şi nu *în ciuda* rutinelor lor defensive, ei încep să aibă încredere că „sunt superiori propriei defensivităţi". Rutinele defensive trag în jos membrii echipei. Ele îi seacă de energie şi le subminează spiritul. Când o echipă se vede trecând peste obstacole care au împiedicat învăţarea, obstacole pe care mulţi le simt ca fiind inevitabile – după cum observa Argyris, „prin natura organizaţiilor" –, câştigă experienţa tangibilă a faptului că pot exista multe aspecte ale realităţii lor pe care au puterea de a le schimba.

În epoca medievală, alchimia era simbolul transformării lucrului cel mai comun (plumbul) în lucrul cel mai de preţ (aurul). Prin comparaţie, echipele care învaţă practică o formă specifică de alchimie, cea a transformării conflictului potenţial dezbinător şi a defensivităţii în învăţare. Fac acest lucru datorită viziunii şi abilităţilor lor. Prin dialog, membrii echipei câştigă experienţa tangibilă a inteligenţei mai ample care poate fi activată doar astfel. Această experienţă întăreşte viziunea membrilor echipei despre felul în care pot acţiona. Dar dacă echipa nu îşi poate dezvolta abilităţile de a vedea în loc de a umbri realitatea curentă, capacitatea lor de învăţare nu va fi de durată. Fără

abilităţile de reflecţie şi chestionare, ei vor fi abătuţi de la calea aleasă în momentul în care apare defensivitatea – învăţarea lor va depinde de circumstanţe.

Nu absenţa defensivităţii este cea care caracterizează echipele de învăţare, ci felul în care defensivitatea este tratată. O echipă dedicată învăţării trebuie să se dedice nu numai rostirii adevărului despre ceea ce se întâmplă „afară", în realitatea afacerii lor, ci şi despre ceea ce se întâmplă „înăuntru", în cadrul echipei. Pentru a vedea mai clar realitatea, trebuie să vedem mai clar strategiile noastre de a ascunde realitatea.

Puterea şi înţelegerea profundă care încep să apară când aceste lucruri se întâmplă sunt considerabile. De fapt, rutinele defensive sunt ca nişte seifuri în care „punem sub cheie" energia care ar putea fi direcţionată către învăţarea colectivă. Când defensivitatea este scoasă din seif, înţelegerea profundă şi energia sunt eliberate, devenind disponibile pentru a fi folosite la crearea înţelegerii împărtăşite şi pentru avansarea către ceea ce membrii echipei vor să creeze cu adevărat.

VERIGA LIPSĂ: PRACTICA

Nu se va putea spune vreodată că se pune prea mult accentul asupra faptului că învăţarea în echipă este o *abilitate de echipă*. Un grup de studenţi talentaţi nu va forma în mod necesar o echipă care învaţă, în acelaşi fel în care un grup de atleţi talentaţi nu produce automat o echipă sportivă grozavă. Echipele care învaţă chiar învaţă să înveţe împreună.

Dezvoltarea abilităţilor de echipă este o provocare *mai mare* decât dezvoltarea abilităţilor individuale. De aceea, echipele care învaţă au nevoie în şi mai mare măsură decât indivizii de „terenuri de antrenament", de modalităţi de a exersa împreună pentru a-şi dezvolta abilităţile colective de învăţare. Absenţa aproape totală a unei practici semnficative sau a repetiţiilor este probabil cel mai important factor dintre cele care împiedică majoritatea echipelor de management să devină unităţi de învăţare eficiente.

Ce este mai exact „practica"? În *The Reflective Practitioner*, Donald Schon identifică principiile esenţiale ale practicii ca fiind

experimentarea într-o „lume virtuală". O lume virtuală este o „reprezentare construită a lumii reale". Poate fi ceva la fel de simplu ca schiţele pe care le fac arhitecţii pentru un proiect:

> Aici pot desena şi pot discuta viitoarele acţiuni într-un limbaj spaţiu-acţiune, plecând de la schiţele care reprezintă formele construcţiilor pe şantier. Pentru că desenul dezvăluie calităţi şi relaţii neimaginate înainte de a fi fost schiţat, fiecare acţiune poate funcţiona ca experiment... descoperind faptul că formele clădirii nu se potrivesc pantei terenului şi de aceea ... sălile de clasă sunt prea mici [14].

Esenţa unei lumi virtuale este libertatea pe care o acordă experimentării. Ritmul acţiunii poate fi încetinit sau accelerat. Fenomenele care au loc foarte repede pot fi extinse în timp pentru a putea fi studiate mai cu atenţie. Fenomenele care se petrec într-un timp foarte îndelungat pot fi accelerate pentru a vedea mai clar consecinţele anumitor acţiuni. Nicio mişcare nu este ireversibilă. Acţiunile care nu ar putea fi inversate sau anulate şi refăcute în condiţii reale, pot fi refăcute de nenumărate ori. Influenţele mediului pot fi eliminate, fie complet, fie doar parţial. Complexitatea poate fi simplificată prin despărţirea variabilelor care sunt de nedespărţit în realitate.

Manevrele pe care le descrie Schon în cazul lumilor virtuale ale arhitecţilor şi ale altor profesionişti se potrivesc întocmai cu ceea ce se întâmplă când o echipă de baschet sau o orchestră simfonică exersează. Ei schimbă ritmul acţiunii – prin încetinirea muzicii, prin derularea acţiunilor cu încetinitorul. Izolează anumite componente şi simplifică complexitatea, prin repetarea individuală a unor fragmente muzicale, prin confruntarea cu un competitor imaginar pentru ocazia de a repeta anumite mişcări. Inversează ceea ce este, în spectacolul real, ireversibil: cântă de mai multe ori acelaşi fragment, trec iar şi iar prin toate etapele jocului.

În mod interesant, puţinele exemple de echipe de afaceri care învaţă consistent de-a lungul unei perioade de timp par a fi exact acelea care „repetă" împreună, care folosesc efectiv lumile virtuale. De exemplu, practica modernă a advertisingului se bazează pe conceptul echipei creative, în care un administrator de cont, un

director artistic şi un autor de reclame muncesc împreună, adesea ani la rând. Aceste echipe sunt atât de unite încât membrii lor se mută mai degrabă toţi la o altă agenţie, decât să se despartă. Lucrul care face aceste echipe de advertising speciale este tocmai faptul că se antrenează împreună, la fel de consistent şi de intens ca şi membrii unei echipe de baschet. Concep idei împreună în timpul şedinţelor de brainstorming, după care le experimentează, testându-le prin intermediul machetelor şi planşelor desenate care surprind anumite momente din viitoarea reclamă. Aceste materiale sunt prezentate mai întâi unor persoane cu o poziţie mai înaltă în agenţie şi abia apoi clientului. Învăţarea în echipă necesită acest gen de practică continuă. Dar echipele de management, în majoritatea cazurilor, sunt private de acest element esenţial. Este adevărat că au dezbateri abstracte privind idei de tip intelectual şi mulţi membri ai echipei ajung să afle opiniile intelectuale ale celorlalţi, câteodată prea bine. Dar nu au nimic asemănător unei planşe pe care să fie schiţate momente din viitoarele reclame sau unei repetiţii. Produsele principale ale muncii unei echipe manageriale sunt deciziile luate în situaţii specifice, adesea dezbătute şi hotărâte sub presiunea timpului, iar fiecare decizie este definitivă de îndată ce a fost luată. Nu există experimentarea deciziilor; şi mai rău este faptul că nu prea există oportunităţi pentru evaluarea raţională a eficienţei unor decizii diferite şi nu există ocazia de a face un pas înapoi, ca echipă, pentru a reflecta asupra felului în care se poate ajunge la o decizie mai bună prin colaborare.

A ÎNVĂŢA CUM „SĂ EXERSEZI"

În zilele noastre, disciplina învăţării în echipă se îndreaptă, cred eu, într-o direcţie bună pentru că începem să învăţăm treptat cum „să exersăm". Începutul constă în crearea unor „terenuri pentru practică" distincte în care o echipă să poată începe să-şi dezvolte *abilitatea de a acţiona împreună* în scopul formării unui IQ al echipei care să depăşească IQ-urile individuale. Este, de asemenea, folositoare crearea „laboratoarelor de învăţare" şi a

„micro-lumilor", medii generate pe calculator în care echipa care învaţă se confruntă cu dinamica realităţii complexe a afacerilor. (Vezi capitolele 14 şi 15 pentru mai multe terenuri pentru practică şi infrastructuri de învăţare.)

Sesiunile de dialog permit unei echipe să se întâlnească pentru a „exersa" dialogul şi a-şi dezvolta abilităţile cerute de acesta. Condiţiile de bază pentru o astfel de sesiune includ:

1. Adunarea tuturor membrilor „echipei" (toţi cei care au nevoie unii de ceilalţi pentru a acţiona)
2. Explicarea regulilor de bază ale desfăşurării dialogului
3. Reiterarea acelor reguli de bază astfel încât în momentul în care cineva este incapabil să-şi „suspende" presupunerile, echipa să conştientizeze că s-a ajuns la „discuţie", în loc de „dialog".
4. Facilitarea şi chiar încurajarea membrilor echipei să aducă în discuţie cele mai dificile, subtile şi conflictuale probleme care sunt esenţiale pentru munca echipei.

Noi considerăm sesiunile de dialog sesiuni de „practică" pentru că sunt create pentru a dezvolta abilităţile de echipă. Rezultatele unei astfel de sesiuni pot fi semnificative.

De curând, echipa de management de la DataQuest Drives, un fabricant de elită de periferice pentru computere, a susţinut o astfel de sesiune [15]. După cum am menţionat şi mai devreme, DataQuest este o firmă cu o imagine bine stabilită pe piaţă graţie inovaţiilor tehnologice. Pe lângă faptul că este dominată intern de C&D, charismaticul fondator al DataQuest s-a pensionat de curând după ce mai bine de treizeci de ani a condus cu succes, asigurând creşterea firmei. După un an de relativ succes în afaceri a noii echipe de management, lucrurile nu arătau prea bine. Noul preşedinte al DataQuest, John MacCarthy, se confrunta cu provocarea înfricoşătoare a înlocuirii unei legende, cu nişte condiţii de afaceri mai dificile decât cunoscuse vreodată legenda (întreaga piaţă era saturată) şi cu o echipă de jucători puternici care încă nu începuseră să lucreze ca un întreg.

În pragul unei reorganizări tumultoase, echipa de management a lui MacCarthy s-a reunit pentru două zile în urma acestei invitaţii a preşedintelui:

MEMO PENTRU:

DE LA John MacCarthy
SUBIECT Întrunire specială

După cum știți foarte bine, suntem în plin proces de schimbare și am nevoie să știu care sunt părerile voastre înainte de a finaliza strategiile și planurile de implementare. Cred că este momentul potrivit pentru a ne îmbunătăți înțelegerea schimbărilor și felul în care vedem implementarea lor.
Se vrea ca această sesiune să fie prima dintr-o serie de dialoguri menite să ne ajute să clarificăm presupunerile, programele și responsabilitățile din spatele implementării strategiilor noastre de bază. Suntem de părere că doar prin informațiile primite de la un grup mai mare putem transpune în practică schimbarea și programele într-un mod coerent și neambiguu. Scopul acestei sesiuni de două zile este de a căpăta o înțelegere a opiniilor tuturor referitoare la problemele majore cu care ne confruntăm în această perioadă.

Această sesiune nu este o încercare de a lua niște decizii, ci mai degrabă o ocazie de a examina direcțiile și presupunerile care se află în spatele lor.
Avem și un scop secundar. Acesta este de a fi împreună în calitate de colegi, lăsând deoparte rolurile și pozițiile noastre. În acest dialog ar trebui să ne considerăm persoane egale care au propriile înțelegeri a situațiilor cu care ne confruntăm.
Vedem această întâlnire ca fiind primul pas spre stabilirea unui dialog continuu între noi. Experiența noastră începe să arate că pentru a ne angaja într-un dialog este nevoie de exercițiu și ar trebui să ne așteptăm să începem să învățăm cum se face acest lucru în cadrul acestei sesiuni. Câteva reguli de bază pot fi de ajutor și vă invităm să contribuiți la stabilirea unui dialog prin urmarea lor într-o măsură cât se poate de mare.

Reguli de bază sugerate
1. Suspendarea presupunerilor. În mod obișnuit, oamenii adoptă o poziție și și-o apără în încercarea de a o menține. Alții iau poziții contrare și rezultă polarizare. În această sesiune, am

vrea să examinăm unele dintre presupunerile legate de direcţia şi strategia noastră şi nu să căutăm să le apărăm.

2. Acţionarea în calitate de colegi, de parteneri cu drepturi egale. Rugăm toată lumea să nu ţină cont de propria funcţie. Nu va exista nicio autoritate ierarhică în această întâlnire, cu excepţia facilitatorului, care, sper, ne va menţine pe drumul cel bun.

3. Spiritul chestionării. Am vrea ca oamenii să înceapă să exploreze gândirea din spatele opiniilor lor, cele mai profunde presupuneri pe care le-ar putea avea şi dovezile care i-au condus la respectivele opinii. Aşa că va fi corect să începem să punem celorlalţi întrebări cum ar fi: „Ce te face să spui sau să crezi asta?" sau „Ce te face să întrebi despre acest lucru?".

Pe parcursul celor două zile, multe subiecte închise până atunci au devenit deschise, obstacole în comunicare au fost depăşite şi rupturi au fost vindecate. Nimic nu a fost mai important pentru organizaţie decât vindecarea rupturii dintre departamentul C&D şi cel de marketing şi vânzări.

Joe Grauweiler, şeful C&D, şi Charlie Smyth, directorul de la marketing şi vânzări au avut o relaţie amiabilă dar destul de distantă pentru mai bine de zece ani. Amândoi sunt foarte mândri de ceea ce a reuşit DataQuest. Amândoi cred cu putere în devotamentul organizaţiei pentru „management participativ" şi în ideile adiacente despre oameni şi organizaţie. Cu toate acestea, amândoi sunt prinşi într-un conflict care rezumă forţele ce blochează continuarea creşterii companiei. C&D este privit ca fiind compus din artişti, designeri şi creatori. Cei de la marketing se văd, şi sunt văzuţi de ceilalţi, ca „marii nespălaţi", cei care se confruntă cu lumea dezordonată a comercianţilor în căutare de chilipiruri (comercianţi care nu sunt câtuşi de puţin loiali faţă de DataQuest), cu reducerile de preţuri şi cu clienţi nervoşi.

Existenţa celor „două culturi", C&D şi Marketing, este reflectată în numeroase conflicte la nivel organizaţional. De exemplu, atât Grauweiler, cât şi Smyth, au propriile bugete. Cel al lui

Grauweiler este pentru dezvoltarea de noi produse. Cel al lui Smyth este pentru achiziționări, pentru cumpărarea unor companii mai mici ale căror produse îngroașă portofoliul DataQuest, făcând firma, în viziunea lui Smyth, mai competitivă pe piață. Nu există niciun plan integrat de acțiune care să le unească pe cele două. Cei de la marketing s-au simțit constrânși să adopte această „cale extremă" pentru că, după părerea lor, C&D nu răspunde la întreaga gamă a nevoilor clienților. C&D, la rândul său, se simțea exclus din procesul luării unor decizii importante în privința produselor. Pe măsură ce dialogul s-a desfășurat, Grauweiler și-a exprimat îngrijorarea într-un mod care a fost receptat ca o surpriză, deoarece oamenii presupuneau că departamentul C&D punea mare preț pe autonomia sa:

GRAUWEILER: Permiteți-mi să vă ofer o imagine a problemei strategiei produselor pe care astăzi cutez să o privesc ca un fel de repriză de Skanderberg. Am ajuns, de fapt, la o strategie cu două direcții de atac. Nu am fost deschiși și clari în această privință. Pentru mine este evident faptul că nu am folosit ca un tot adevărat competențele complete ale organizației pentru a înțelege cu adevărat ce este important în legătură cu deciziile DataQuest de fabricare/cumpărare a produselor. Așa se face că avem un grup de oameni care cheltuie bani pe anumite programe, convinși că acționează corect și un alt grup de oameni care cheltuie bani pe programe gândite dintr-o perspectivă diferită. Iar „cele două nu se vor întâlni niciodată". Asta mi se pare o nebunie. Ar trebui să existe o singură strategie a produselor care să fie susținută și sprijinită și de C&D, și de marketing. Și, dacă reușim asta, poate să existe un număr infinit de decizii de fabricare/cumpărare...

MACCARTHY: Cred că suntem cu toții de acord în această privință.

GRAUWEILER: Permiteți-mi să evidențiez faptul că transmitem exact opusul.

ALȚII: Da.

GRAUWEILER: Este mai grav decât a face greșit un lucru. Suntem percepuți ca făcând intenționat exact opusul.

SMYTH: Încercam să îmi dau seama de ce decizia de fabricare este o decizie diferită și separată față de decizia de cumpărare. În acest moment, pare fără logică... O decizie care să rezolve

problema este, din punctul meu de vedere, bazată pe cercetare. Exact ceea ce caracterizează DataQuest... Pe de altă parte, în cazul produselor spre care DataQuest nu a îndreptat fonduri, facem acest lucru prin „cumpărare". Căpătăm acces la ele prin altă metodă decât cercetarea DataQuest... pentru că această metodă ne permite să reacţionăm mai repede la piaţă decât o soluţie fundamentală a problemei. Şi nu vrem să poluăm, aţi putea spune, puritatea a ceea ce vrem să facem cu cercetarea...

PHILLIPS (Vicepreşedinte al departamentului Resurse Umane): Cred că acest lucru ne-a adus la conflict.

GRAUWEILER: Cu siguranţă! Aceasta este problema. Aceasta este prejudecata pe care nu o suport. Cum rămâne cu oamenii pe care contaţi să spună o vorbă cu greutate? Şi nu-mi protejaţi voi mie puritatea.

SMYTH: Păi... nu mă simt în largul meu având în vedere raţionamentul privind ceea ce am făcut. Poate că există o cale mai bună. Dar cred că, la un moment dat al istoriei firmei, am decis să nu investim în fişierele de stocare verticale... considerând că este un fleac convenţional care se cumpără pe piaţă, dar care nu este inovator. Nu este interesant... Şi voiam să alocăm resursele noastre finite şi talentul către ceea ce este imaginea DataQuest, adică cercetare, inovaţie, centrare pe produse de vârf... Aşa că ne-am dus şi am achiziţionat lucrurile mai comune.

PHILLIPS: Dacă tot discutăm deschis astăzi, daţi-mi voie să vă spun ce m-a derutat pe mine dintotdeauna. Şi pun problema deopotrivă pe seama marketingului şi a C&D. „Companie de produse bazate pe cercetare" este felul în care am vorbit întotdeauna despre noi înşine. Şi atunci când vorbim în felul acesta, este ca şi cum am spune că orice produs care nu a apărut ca inovaţie DataQuest în este din afara DataQuest. Într-un fel sau altul, ne-am structurat aşa şi am intrat în competiţie...

MACCARTHY: Aceasta este o definiţie a centrării pe cercetare. Ştiţi care ar fi altă definiţie? Altă definiţie ar fi că nimeni nu face cercetare şi dezvoltare la DataQuest dacă nu este pentru un produs nou.

GRAUWEILER: Nu-mi place nici asta.

PHILLIPS: Aţi atins subiectul numărul doi, pentru că tocmai îmi spuneam... dacă luăm în consideraţie afirmaţia direcţiei

principale aşa cum este dată, fie că decizia este de a fabrica, fie că este de a cumpăra, tot trebuie să fie centrată pe cercetare şi dezvoltare. Trebuie să fie ceva inovator...

MACCARTHY: Cred că am dat peste ceva important. Ceea ce spunem noi este că în trecut compania a fost prinsă într-o capcană. Singurul lucru care ne făcea grozavi era cercetarea şi dezvoltarea produselor. Aşa că acum există această tensiune uimitoare. Aş sugera să achiziţionăm companii auxiliare pentru a ne relansa... Cred că dilema pe care Grauweiler ne ajută să o vedem este că... ar trebui să oferim orice produs de care clientul are nevoie. Dar mai este şi partea cealaltă care spune: „Dar doar dacă provine din cercetare DataQuest, trebuie să aibă eticheta DataQuest". Ceea ce spui este că acum acest lucru nu este adevărat. Asta (ce etichetă să punem) ar trebui să fie o decizie de marketing bazată pe ce poziţionare încercaţi să obţineţi. Acest lucru este de ajutor... pentru că cei mai mulţi dinte noi au simţit că dacă un produs nu va avea eticheta DataQuest de la bun început, atunci nici nu are şanse ca departamentul C&D să se ocupe de dezvoltarea lui.

HADLY (Vicepreşedinte al departamentului de Producţie): Dar acest lucru înseamnă, de asemenea, că toată compania este orientată spre cercetare, nu doar C&D, că alte idei inovatoare în ceea ce priveşte produsele pot veni şi din alte părţi ale companiei. Nu trebuie să graviteze totul în jurul C&D.

GRAUWEILER: E bine, dar nu ştiu de ce trebuie spus acest lucru. Nu vă provoc deloc. Dar cred că întrezăresc aici o concluzie care mă nelinişteşte iarăşi. Mă simt trist pentru că reprezint moştenirea unui departament C&D din trecut, a cărei abordare nu o susţin în totalitate. Şi mi se pare ironic faptul că, cu cât mă străduiesc mai din greu să deplasez organizaţia către noua realitate, cu atât deveniţi mai hotărâţi să ne împingeţi înapoi unde eram! Şi găsesc asta a fi o dilemă ciudată.

HADLY: Şi, indiscutabil, există acelaşi sentiment de partea cealaltă.

TOŢI: Da.

HADLY: Încercând să mişcăm organizaţia înainte... părem a fi împinşi înapoi pentru că nu vă puteţi centra pe cercetare şi dezvoltare dacă nu porneşte de la C&D.

GRAUWEILER: Nu am spus asta niciodată!... Acum, pot să vă explic altfel? Cred că declaraţia că suntem companie de produse

centrate pe cercetare este corectă. Cred cu tărie că succesul companiei, cel puţin parţial... va fi întotdeauna guvernat de curajul de care dăm dovadă în privinţa produselor. Orice lucru pe care îl percep ca erodând această orientare mă sperie îngrozitor. Trebuie să ai lucruri bune... servicii bune şi produse bune. Nu spun că asta implică doar felul în care le obţii. Sau că există o singură modalitate de a obţine produse bune... Nu avem un proces foarte armonios sau colaborativ pentru a obţine acest lucru, dar ştiu că asta ar trebui să avem.

MACCARTHY: Acum, reversul medaliei ar putea fi acesta: cred că parte din munca pe care Charlie (Smyth) a depus-o în materie de marketing şi distribuţie (dezvoltând o nouă reţea de dealeri exclusivi DataQuest) este un la fel de mare „efort de C&D" ca şi ceea ce se petrece în interiorul C&D.

GRAUWEILER: Sunt convins de acest lucru.

MACCARTHY: Şi totuşi, dacă investiţia făcută nu se transformă aproape instantaneu în câştig, organizaţia critică aspru.

GRAUWEILER: Bine aţi venit în lumea C&D.

SMYTH: Vreau să punctez două lucruri pornind de aici. Mie mi se pare că eforturile voastre ar putea fi canalizate şi spre dezvoltarea unui produs care să fie fabricat în afară... mi se pare că am irosit eforturi de dezvoltare pe care le-am fi putut chiar licenţia altor companii... întotdeauna am crezut că e o nebunie ca doar un produs dezvoltat de C&D să aibă o etichetă DataQuest pe el.

GRAUWEILER: Aceasta a restricţionat programul nostru...

SMYTH: Acum, celălalt aspect este că nu există o comunicare consistentă între marketing şi C&D. De fapt, separarea este tot mai mare... Dacă vom lucra asupra nevoilor totale ale clientului... trebuie să existe o modalitate ca acest lucru să se observe în cât mai multe locuri diferite din cadrul companiei.

HADLY: Aţi început prin a întreba de ce există această tensiune între marketing şi C&D. Există tensiune şi între departamentul de producţie şi cel de finanţe... Pentru mine totul se reduce la două cuvinte: „Împuternicire versus Control". Per ansamblu avem tendinţa de a fi o organizaţie centrată foarte mult pe control... Pentru că ei deţin controlul şi nu mă acceptă ca parte, eu o să merg în altă direcţie şi o să fac altceva pentru că simt că nu am puterea necesară pentru a influenţa. De aici cred că apar multe dintre probleme – nu prin ceea ce vrem neapărat să se

întâmple, ci pur şi simplu prin faptul că fiecare vrea altceva şi asta se întâmplă în toată compania.

Rezultatele acestui dialog au fost remarcabile pentru DataQuest. În primul rând, ruptura de treizeci de ani dintre C&D şi marketing a început să se vindece. În al doilea rând, „calea extremă" gândită de cei de la marketing pentru sporirea liniei de produse nu a mai fost necesară. C&D era interesată şi dispusă să participe în studierea achiziţiilor, în aceeaşi măsură în care era interesată de dezvoltarea unor produse care să fie comercializate sub alte mărci, ca parte a unui plan unic de producţie. Eticheta sacrosanctă DataQuest nu a mai fost limitată la produsele dezvoltate de C&D al DataQuest, ci putea fi folosită în funcţie de „consideraţii de marketing". Şeful C&D a clarificat faptul că nu voia să fie încadrat într-un stereotip vechi conform căruia doar C&D era responsabil pentru inovaţie. Celelalte departamente, din punctul său de vedere, erau parteneri egali în ceea ce priveşte inovaţia, prin inovaţiile introduse în procesele de producţie, prin înţelegerea nevoilor clientului şi prin tot ce ţinea de managementul afacerii. Mai mult, şeful C&D era supărat că până şi el se lăsase împovărat de un vechi stereotip.

ÎNVĂŢAREA ÎN ECHIPĂ ŞI A CINCEA DISCIPLINĂ

Atât perspectiva, cât şi instrumentele gândirii sistemice au un rol central în învăţarea în echipă.

Lucrările lui David Bohm despre dialog sunt create dintr-o perspectivă sistemică. De fapt, un fir conducător integrat în întreaga sa operă a fost continua promovare a perspectivei „plenitudinii" în fizică. Principala critică pe care Bohm o aduce gândirii contemporane, ceea ce „poluează" fluxul care constituie gândirea colectivă, este „fragmentarea", „tendinţa gândirii de a descompune lucrurile în părţi".

În mod asemănător, abordarea de către echipele care învaţă a rutinelor defensive este intrinsec sistemică. În loc să vedem defensivitatea ca rezultantă a comportamentului altora, ideea

este de a recunoaşte rutinele defensive ca fiind creaţii „în colaborare" şi de a ne descoperi propriul rol în crearea şi susţinerea lor. Doar aşa putem acţiona folosind din plin principiul levierului: efort minim bine ţintit, cu efect maxim, de durată. Dacă ne uităm după rutine defensive doar „în afară" şi nu le vedem „înăuntru", eforturile noastre de a le face faţă nu fac altceva decât să sporească defensivitatea.

Instrumentele gândirii sistemice sunt importante de asemenea pentru că, practic, toate sarcinile primare ale echipelor de management – dezvoltarea strategiei, modelarea viziunilor, schiţarea politicilor şi a structurilor organizaţionale – implică înfruntarea unei complexităţi enorme. Mai mult, această complexitate nu „stă pe loc". Fiecare situaţie este într-o continuă stare de fluctuaţie.

Probabil că cea mai mare responsabilitate a echipelor de management este exprimarea acestor realităţi complexe şi dinamice într-un limbaj conceput pentru probleme simple, statice. Consultantul de management Charles Kiefer exprima acest lucru astfel: „Realitatea este compusă din relaţii de tip cauză-efect-cauză multiplu-simultane şi interdependente. Din această realitate, limbajul normal de verbalizare extrage lanţuri simple, liniare, de tip cauză-efect. Acest lucru explică motivul pentru care managerii sunt atât de atraşi de ideea unor intervenţii cu efect de levier minim". De exemplu, dacă problema este timpul lung necesar dezvoltării unui produs, angajăm mai mulţi ingineri pentru a scurta timpul; dacă problema este profitul scăzut, reducem costurile; dacă problema este scăderea cotei de piaţă, reducem preţul pentru a spori cota respectivă.

Pentru că vedem lumea doar în termeni simpli şi evidenţi, ajungem să credem în soluţii simple, evidente. Acest lucru duce la căutarea frenetică de „soluţii" simple, o sarcină care ocupă timpul multor manageri. John Manoogian, director al „Proiectului Alfa" de la Ford, spune: „Mentalitatea de tip «găseşte şi repară» şi reparare duce la un şir nesfârşit de soluţii pe termen scurt, care par a face problemele să dispară, dar, de fapt, problemele se tot întorc. Aşa că iar le reparăm. Experţii în găsire îşi pot continua «activitatea» la nesfârşit".

Problemele se întrepătrund şi se complică într-o echipă diversificată, multi-funcţională, cum este o echipă de management. Fiecare

membru al echipei are propriile modele mentale, predominant liniare. Modelul mental al fiecărei persoane în parte se concentrează asupra unor părţi diferite ale sistemului. Fiecare pune accent pe lanţuri diferite de tip cauză-efect. Acest lucru face practic imposibilă într-o conversaţie normală apariţia unei imagini comune a sistemului ca întreg. În aceste condiţii, mai este de mirare că strategiile care apar reprezintă adesea compromisuri bazate pe presupuneri neclare şi sunt pline de contradicţii interne, pe care restul organizaţiei nu le poate nici măcar înţelege, ca să nu mai spunem de a le putea implementa? Membrii echipei chiar seamănă cu proverbialii oameni orbi care s-au întâlnit cu elefantul: fiecare ştie partea elefantului pe care o atinge, fiecare crede că întregul trebuie să arate ca bucata pe care o ţine şi fiecare crede că înţelegerea sa este cea corectă.

Această situaţie este puţin probabil să se îmbunătăţească dacă echipele nu împărăşesc un nou limbaj pentru a descrie complexitatea. Astăzi, singurul limbaj universal din afaceri este cel specific contabilităţii financiare. Oferă „instantanee" ale condiţiilor financiare ale unei afaceri, dar nu descrie felul în care s-au creat aceste condiţii. Astăzi, există mai multe instrumente şi sisteme de lucru care furnizează o alternativă la limbajul contabil tradiţional ca limbaj de afaceri. Acestea includ analiza competitivă, „Calitatea Totală" şi, deşi mult mai puţin răspândite, metodele de tip scenariu ca acelea dezvoltate de cei de la Shell[16]. Dar niciunul dintre aceste instrumente nu face faţă foarte bine sau total complexităţii dinamice.

Arhetipurile sistemice oferă o potenţială bază puternică pentru un limbaj prin care echipele de management să abordeze în mod mai eficient complexitatea. Pe măsură ce echipele învaţă despre arhetipurile de bază – cum s-a întâmplat în cazul echipei de la ATP – conversaţiile lor vor deveni în mod natural din ce în ce mai mult dialoguri despre structurile profunde şi punctele în care se poate acţiona pentru a se obţine efectul de levier şi din ce în ce mai puţin discuţii despre crize şi „reparaţii" pe termen scurt.

Dacă, de la început, echipa de management de la ATP ar fi vorbit fluent limbajul arhetipurilor sistemice, implicaţiile concentrării lor înguste asupra atingerii ţintelor de vânzări lunare şi semestriale ar fi fost evitabile. În particular, şi-ar fi dat seama că

atunci *când sporeau presiunea pentru a atinge ţintele privind vânzările*, comunicau foarte clar forţelor de muncă de la vânzări mesajul: „Atunci când presiunea creşte, este mai bine să faceţi o vânzare suplimentară unui client deja existent, lucru care implică un risc mai mic, decât să faceţi efortul de a crea un nou client, lucru care implică un risc sporit". Acest mesaj „transfera povara" de la dezvoltarea bazei de clienţi la creşterea vânzărilor către clienţi existenţi, făcând compania tot mai dependentă de câţiva clienţi cheie.

Dacă managerii corporaţiei ar fi fost în stare să vadă şi să discute în acest fel această structură, ar fi putut să scoată la iveală mai eficient îngrijorările lor în privinţa managementului lui Jim Tabor. În loc să se lupte cu ideea de cum ar putea pune problema fără să pară critici faţă de aptitudinile de manager ale lui Tabor, ar fi putut pur şi simplu să evidenţieze existenţa celor două procese de feedback specifice structurii de transferare a poverii şi să-şi folosească abilităţile de chestionare pentru a descoperi felul în care *oricare dintre ei* putea să-şi manifeste îngrijorarea legată de faptul că soluţia fundamentală a lărgirii bazei de clienţi nu primea suficientă atenţie.

Când arhetipurile sistemice sunt folosite în conversaţii despre subiecte de management complexe şi cu un potenţial conflictual, în mod sigur, ele „obiectivizează" conversaţia. Conversaţia devine una despre „structură", despre forţele sistemice care acţionează, nu mai tratează personalităţile şi stilurile de conducere. Întrebări dificile pot fi puse într-un fel care nu mai pare aluzie la incompetenţa managementului sau critică implicită. Mai degrabă, oamenii se întreabă: „Se transferă povara vânzării spre actualii clienţi în loc să ne concentrăm pe lărgirea bazei de clienţi?" şi „Cum am putea ştii dacă este aşa?". Acesta, desigur, este beneficiul unui *limbaj pentru complexitate* – problemele complexe pot fi discutate mult mai uşor într-un mod obiectiv şi fără trezirea pasiunilor.

Fără un limbaj comun atunci când este vorba de complexitate, învăţarea în echipă este limitată. Chiar dacă un membru al echipei vede o problemă dintr-o perspectivă mai sistematică decât ceilalţi, perspectiva respectivei persoane nu va fi luată în consideraţie – fie şi doar din cauza inerentelor influenţe ale perspectivelor liniare asupra limbajului nostru monden. Pe de

altă parte, beneficiile dezvoltării fluenţei în limbajul arhetipurilor sistemice sunt enorme *şi* dificultăţile dobândirii acestui limbaj sunt chiar reduse într-o echipă. După cum sublinia David Bohm, limbajul *este* colectiv. Învăţarea unui nou limbaj, prin definiţie, înseamnă a învăţa să conversăm unii cu ceilalţi în acea limbă. Nu există o modalitate mai eficientă de a învăţa o limbă decât folosind-o, ceea ce este exact ceea ce se întâmplă atunci când o echipă începe să înveţe limbajul gândirii sistemice.

PARTEA a IV^a

Reflecţii din practică

INTRODUCERE

Ideile cuprinse în următoarele pagini sintetizează cam douăzeci de conversaţii cu oameni pe care îi admir în mod deosebit, reprezentanţi talentaţi ai „artei şi practicii organizaţiilor care învaţă". Ei vin din diverse contexte organizaţionale – din afaceri, organizaţii guvernamentale şi non-guvernamentale, învăţământ primar şi secundar şi organizaţii comunitare. Pentru mine, ei sunt reprezentativi pentru un mult mai mare număr de practicieni ai învăţării organizaţionale de la care am învăţat şi care m-au inspirat de-a lungul timpului.

În introducerea la Partea IV a ediţiei iniţiale a cărţii *A cincea disciplină*, am vorbit despre „prototipuri" ca metafore pentru călătoria către crearea unei organizaţii care învaţă. În 1903, când fraţii Wright au zburat la Kitty Hawk, s-a „inventat" avionul. Între momentul acela şi 1935, când DC-3, primul avion comercial de succes, a fost introdus, au existat nenumărate prototipuri. (Alte două decenii au mai trecut până priceperea şi infrastructura au ajuns la punctul care a permis trasportului comercial aerian să devină o industrie importantă.) În introducere sugeram că această călătorie de la invenţie la inovaţia de succes în tehnologie reprezintă o căutare a sinergiilor dintre

diverse procese de dezvoltare, care doar împreună pot conduce spre ceva nou şi viabil. Când se întâmplă asta, prototipurile „prind aripi". Şi, mai sugeram atunci, că cele cinci discipline pot reprezenta baza unei astfel de sinergii în inovarea managementului.

Deşi multe s-au întâmplat de când a fost scrisă prima ediţie a acestei cărţi, totuşi metafora de bază a prototipurilor încă mi se pare potrivită. Nu există răspunsuri sau pilule magice. Nu există nicio altă alternativă la învăţarea în afară de experimentare. Identificarea procedurilor optime şi studiul „celor mai bune practici" nu este de-ajuns – deoarece procesul creării de prototipuri nu implică doar schimbări care să îmbunătăţească modalităţile stabilite de a face ceva, ci şi idei şi practici cu totul noi şi radicale care, împreună, să conducă la un nou tip de management. Din fericire, ceea ce s-a schimbat este faptul că acum avem mult mai multe exemple de prototipuri de succes în multe industrii diferite şi în contexte culturale diferite.

Prototipurile inginereşti „fizice" sunt de obicei testate mai întâi în condiţii de laborator, pe când prototipurile organizaţionale sunt puse rapid în situaţia de a se confrunta cu realitatea dură. Această situaţie nu este deloc îmbunătăţită de forţele profund conflictuale – „lucrurile se îmbunătăţesc" şi, în momentul următor, „lucrurile se înrăutăţesc" – care caracterizează epoca prezentă. Dacă, pe de o parte, ideile de bază expuse în *A cincea disciplină* în urmă cu mai bine de 20 ani, şi-au câştigat credibilitatea pe scară largă, pe de altă parte, climatul organizaţional pentru mulţi practicieni este astăzi mult mai dificil.

„Nu există nicio îndoială că importanţa învăţării şi dobândirii cunoştinţelor într-un mod continuu şi creator a fost acceptată ca direcţie principală în management", comenta Marv Adam, şeful grupului strategic de la Ford. „Această afirmaţie nu înseamnă însă că învăţarea organizaţională este astăzi larg răspândită şi practicată în mod consecvent – atât la bine, cât şi la greu –, în majoritatea companiilor". David Marsing, fost responsabil cu o mare parte a producţiei globale de la Intel, observa că: „În timp ce în multe organizaţii a crescut nivelul de înţelegere al culturii organizaţionale şi a rolului ei în performanţă şi au fost cu bună ştiinţă puse la punct proceduri care recunosc rolul acestei

culturi, nivelul de abilităţi şi sofisticare este încă redus". Provocările nu sunt cu mult diferite în afara sectorului privat. Barbara Stocking, fost director regional al Serviciului Naţional de Sănătate Britanic şi preşedinte al Oxfam GB (Marea Britanie), observa că ea a fost întotdeauna un „manager orientat spre dezvoltare; a-i ajuta pe oameni să evolueze odată cu organizaţia lor făcea parte din stilul meu natural de lucru. Dar peste ani, am ajuns să înţeleg că modelul obişnuit de schimbare era stabilirea de scopuri de sus în jos, şi că sunt puţini cei aflaţi în poziţii de conducere importante care să fie interesaţi de dezvoltarea oamenilor sau a organizaţiilor lor...".

Totuşi, aşa cum arată relatările ce vor urma, în mijlocul acestor curente complexe ce se intersectează, cei cu spirit inovator găsesc cumva loc pentru schimbări majore. Deşi vin din circumstanţe organizaţionale diferite, îşi trag inspiraţia din ideea comună că trebuie să existe un mod mai uman, mai productiv şi, în esenţă, mai creativ pentru ca oamenii să lucreze împreună. Şi, deşi încă reprezintă o minoritate restrânsă de manageri şi organizaţii, aceşti oameni demonstrează că un număr în continuă creştere de lideri sofisticaţi începe să transforme sistemul predominant de management din întreaga lume. Cum altfel ar putea să se desfăşoare călătoria de schimbare a unor practici şi presupuneri adânc înrădăcinate?

12

FUNDAMENTE

Ceea ce m-a impresionat cel mai mult în interviurile pe care le-am luat pentru remodelarea acestei cărţi, a fost faptul că ideile de bază, dintre care multe păreau radicale în urmă cu cincisprezece ani, s-au integrat profund în modul oamenilor de a vedea lumea şi în practicile lor manageriale. Ideile care urmează par acum a fi acceptate aproape în unanimitate de practicienii serioşi ai învăţării organizaţionale, constituind o nouă fundaţie care va putea susţine activitatea viitoare.

Într-un fel sau altul, toţi cei cu care am vorbit încercaseră să creeze medii de lucru mai reflexive, în care dialogul şi studierea modelelor mentale să fie posibile. Ideea dezvoltării organizaţiilor prin dezvoltarea oamenilor a răzbătut din toate relatările.

Mulţi dintre cei intervievaţi au vorbit despre schimbarea de mentalitate de la „repararea părţilor" la considerarea organizaţiilor ca sisteme vii, cu potenţial imens, de obicei neexplorat, de a învăţa, de a evolua şi de a se autovindeca.

FORMAREA UNEI CULTURI ORGANIZAŢIONALE BAZATE PE REFLEXIVITATE ŞI PE CONVERSAŢIE PROFUNDĂ

SCHIMBAREA PRIN CONVERSAŢIE

„BP este adesea percepută ca o maşinărie obsedată de performanţă şi eu am fost instruită de această maşină", spune vicepreşedintele executiv Vivienne Cox. „Când am preluat responsabilitatea unei unităţi de afaceri (n.r. poate fi la fel de bine vorba de un departament sau de o filială), acum aproape cincisprezece ani, eram nerăbdătoare să încerc câteva idei noi. Colegii mei, John şi Gene (care erau responsabili ai unor unităţi asemănătoare şi colaborau foarte bine) şi cu mine am avut o idee simplă: doream să favorizăm o tot mai bună cooperare în cadrul organizaţiei şi să ne împărtăşim informaţii şi cunoştinţe astfel încât să putem lua decizii mai bune.

Nu eram siguri cum să facem să funcţioneze aceste noi modele organizaţionale, dar până la urmă am hotărât că cea mai bună metodă era să-i punem pe oameni să discute între ei. Dacă fiecare persoană putea înţelege mai bine ce făceau ceilalţi, am fi început să înţelegem mai bine care sunt posibilităţile, iar de aici ar fi rezultat cele mai bune structuri şi planuri. Am organizat o serie de ateliere, dintre care cele mai multe se concentrau pe diferite probleme şi pe sugestii de rezolvare a lor. Ceea ce a reieşit treptat din aceste conversaţii a fost ideea unui mod diferit de organizare a afacerii. M-a uimit faptul că ideile apărute nu erau nici măcar asemănătoare ideilor de la care eu pornisem. Am descoperit că ideile mele erau greşite. Simplul fapt de a îi strânge pe oameni şi de a-i face să vorbească între ei a creat un întreg set de posibilităţi care au dus la o afacere mai bună."

Noile idei generate de acele ateliere erau destul de complexe şi de dificil de implementat, dar ele s-au dovedit a fi sursa unei structuri excelente pentru organizaţia mult mai amplă pe care Cox o conduce astăzi. „Temele rezultate din acele conversaţii s-au dovedit a fi fundamentale şi solide şi au condus la un avantaj

competitiv considerabil pentru BP. Această activitate a fost şi cea mai plăcută dintre toate cele avute în afaceri. John, Gene şi eu ne-am încurajat unii pe alţii în a face lucruri la care nici nu am fi îndrăznit să ne gândim dacă am fi fost pe cont propriu. Am învăţat cum culturile organizaţionale se pot schimba în moduri despre care nu afli niciodată din marile programe de schimbare culturală dirijate de la vârf.

În poziţiile pe le-am ocupat am avut diferite tipuri de şefi, inclusiv tipul puternic orientat pe «comandă-şi-controlează», ceea ce mi-a permis să reflectez asupra diferenţelor dintre experienţe. Am aflat şi ce înseamnă să lucrezi pentru o persoană care conduce urmărind standardele de performanţă şi refuză orice posibilitate de a aduce în conversaţie experienţe din viaţa reală. Când m-am mutat la un nou loc de muncă, unde aveam mai multă libertate, am continuat să experimentez cum aş putea să-i determin pe oameni să se adune pentru a discuta între ei."

Cox, care astăzi este femeia ce ocupă cea mai înaltă poziţie la BP, susţine o perspectivă simplă, dar încă foarte puţin apreciată în ceea ce priveşte principalele direcţii de management. Deşi teoretic toată lumea este de acord că o mai bună comunicare este absolut necesară, spiritul de deschidere necesar pentru a conduce proiecte ca acela al lui Cox rămâne rar, în parte şi pentru că ideea de bază este încă prea puţin înţeleasă.

DESCHIDEREA REFLEXIVĂ

Partea a IV-a din prima ediţie a cărţii *A cincea disciplină* discuta distincţiile dintre deschiderea participativă şi deschiderea reflexivă. Deschiderea participativă, care mai poate fi numită şi deschidere expresivă, se referă la discuţia deschisă despre părerile cuiva. Chiar dacă este un element important în crearea unui mediu de lucru mai orientat spre învăţare, ea este totuşi periculos de incompletă. Metoda a devenit o adevărată modă prin anii 1980, ca rezultat al filozofiei managementului participativ. Unele organizaţii chiar au încercat să instituţionalizeze proceduri formale de comunicare deschisă. Dar multe dintre acestea au fost respinse până la urmă, deoarece ele şi susţinătorii lor nu s-au dovedit prea eficienţi[1]. Într-un articol

devenit clasic apărut în 1994, în „Harvard Business Review", Chris Argyris critica „practicile de bună comunicare ce duc la blocarea învăţării", susţinând că mecanismele comunicării formale, cum sunt *focus grupurile* (*focus grup* = grup de lucru utilizat pentru testarea pieţei, condus în scopul analizării reacţiei consumatorului la anumite produse oferite) şi sondajele organizaţionale oferă angajaţilor mecanisme cu ajutorul cărora pot informa conducerea despre ceea ce cred fără a-şi asuma vreo responsabilitate legată de probleme şi de rolul lor în a face ceva pentru rezolvarea lor. Aceste mecanisme eşuează pentru că „nu-i fac pe oameni să reflecteze la propria muncă şi la propriul comportament. Ele nu încurajează responsabilitatea individuală şi nu scot la suprafaţă acele informaţii profunde şi potenţial ameninţătoare sau jenante care pot motiva învăţarea şi pot produce schimbări reale". Dar, după cum sugerează Argyris, trecerea dincolo de deschiderea participativă poate fi dificilă mai ales pentru acei manageri ce caută să menţină controlul.

Roger Saillant a folosit mulţi ani metodele învăţării organizaţionale la Ford Motor Company, unde s-a dovedit a fi unul dintre cei mai eficienţi manageri ai organizaţiei. Între 1980-1990 el a fost mutat de la o unitate de producţie la alta, trecând prin Irlanda de Nord, Europa de Est, China şi Mexic. În unele cazuri, el a avut succes în operaţiile de transformare a unor organizaţii dintre cele mai slabe în unele dintre cele mai bune din compania Ford. În alte cazuri, el a pornit noi fabrici care au devenit cele mai bune din categoria lor fără a fi existat vreo experienţă în domeniu. Multe se numără încă printre cele mai bune unităţi de producţie de la Ford, la peste un deceniu după ce el a plecat de acolo.

Ceea ce l-a surprins cel mai mult pe Saillant pe parcursul anilor nu a fost ceea ce a realizat, ci felul în care au reacţionat şefii săi de la Ford la ceea ce făcea. „Întotdeauna am simţit că atâta timp cât respectam principalele valori ale companiei şi obiectivele afacerii, puteam încerca să fac acele lucruri care mă reprezentau cel mai bine şi de care îmi păsa cel mai mult", spune Saillant. „Desigur că, treptat, şefii mei au înţeles că eu abordam oamenii într-un mod diferit pentru a atinge rezultate atât de bune. Dar niciodată nu m-au întrebat cum ajungeam la acele rezultate – adică, chiar nimeni nu m-a întrebat *niciodată*. Întotdeauna am fost uimit de acest lucru pentru că mi se părea normal să fie

interesaţi de obţinerea de rezultate similare în altă parte. Singurul lucru pe care-l făceau era să-mi spună: «Ar trebui să faci asta (să te duci la locul acesta nou) pentru că avem nevoie acolo de rezultate» sau «Dacă tu te duci acolo, lucrurile vor sta altfel». Mereu eliminau din conversaţie partea care ar fi trebuit să înceapă cu întrebarea «Cum ai făcut, de fapt, ca să obţii acele rezultate?».“

„Cred că acest lucru se întâmpla pentru că ei, de fapt, cam ştiau ce făceam, dar nu voiau să recunoască. Se poate spune că, în realitate, nu erau pregătiţi să se arate chiar atât de vulnerabili. Poate că erau chiar puţin speriaţi de ceea ce ar fi însemnat să accepte provocarea, să fie atât de expuşi, atât de umani. Într-un fel, eu învăţasem deja că, dacă poţi intra în legătură cu ceea ce este în interiorul tău, nu te mai temi de propria deschidere. Pentru un lider, acest lucru poate fi destul de înspăimântător.“

Deschiderea participativă este inadecvată deoarece nu reuşeşte să genereze angajamentul şi împărtăşirea cunoştinţelor, aspecte necesare pentru o reală schimbare. După cum spunea un director nemulţumit: „Presupunerea implicită de aici este că soluţia tuturor problemelor este împărtăşirea punctelor de vedere“. Problema de bază este că învăţarea în echipă începe doar când ne ascultăm cu adevărat unii pe alţii în loc să vorbim unii cu alţii. Şi ascultarea nu este uşoară. Deschiderea reflexivă conduce la introspecţie, permiţându-ne ca prin conversaţiile noastre să devenim mai conştienţi de prejudecăţile şi limitările noastre în gândire şi de felul în care gândirea şi acţiunile noastre contribuie la probleme.

Deschiderea reflexivă este piatra de temelie a disciplinei modelelor mentale. Niciunul dintre noi nu se naşte având în minte ce este o companie, o familie sau o ţară, dar experienţa noastră de viaţă modelează un amestec bogat de presupuneri, sentimente şi, în cel mai bun caz, de ipoteze bine fundamentate despre aceste sisteme. Cultivarea deschiderii reflexive duce la disponibilitatea de a ne testa permanent punctele de vedere. Ea se caracterizează printr-o adevărată deschidere a spiritului, primul pas spre o ascultare atentă şi o conversaţie reală. Acest lucru este uşor de spus, dar nu la fel de uşor de făcut, deoarece – după cum ştiu foarte bine maeştri ai practicii de calibrul reflexivităţii lui Cox sau a lui Saillant – construirea unui mediu favorabil reflexivităţii

începe cu propria noastră disponibilitate de a ne deschide, de a fi vulnerabili, de a fi „expuşi", după cum spune Saillant. Acest lucru este puţin probabil să se întâmple într-un mediu organizaţional care nu este profund angajat în a-i ajuta pe oameni să crească şi în crearea încrederii şi spiritului de reciprocitate pe care deschiderea reflexivă le solicită.

DEZVOLTAREA OAMENILOR

Privind acum în urmă, probabil că cea mai radicală dintre cele cinci discipline a fost măiestria personală, ideea că un mediu organizaţional putea fi creat astfel încât să-i ajute pe oameni să se dezvolte cu adevărat ca fiinţe umane. Cele mai multe companii expun astăzi diferite variaţiuni pe tema „oamenii sunt bunul nostru cel mai de preţ" şi investesc sume considerabile în dezvoltarea forţei de muncă, în principal prin programe de instruire. Dar adevăratul angajament faţă de a-i ajuta pe oameni să se dezvolte presupune mult mai mult decât atât. I-am ascultat pe oameni ca Vivienne Cox şi Roger Saillant împărtăşindu-şi experienţele acumulate în mulţi ani şi centrul emoţional al relatărilor lor este întotdeauna acelaşi. Prin diverse experienţe de viaţă, ei şi-au format o convingere de nezdruncinat în puterea inerentă de eliberare şi aliniere a spiritului uman – şi sunt angajaţi într-o călătorie de-o viaţă pentru a descoperi ce înseamnă acest lucru şi cum se face el.

În 2005, un grup de lideri din Worcester Massachusetts, a iniţiat seria de conferinţe în memoria lui William J. O'Brien. Scopul a fost acela de a onora şi extinde moştenirea lui Bill O'Brien printr-un discurs anual ţinut de un lider în afaceri care exemplifică prin propria activitate convingerea lui O'Brien că „cea mai bună metodă de creştere a capitalului financiar este cea de dezvoltare a capitalului uman". Primul vorbitor din această serie de conferinţe a fost Rich Teerlink, fost CEO la Harley-Davidson şi unul dintre fondatorii reţelei SoL. „A fi cu adevărat angajat faţă de dezvoltarea oamenilor este un act de credinţă", spune Teerlink. „Trebuie să crezi din tot sufletul tău că oamenii vor să urmeze o viziune care contează, că ei vor să contribuie şi să-şi asume responsabilitatea pentru rezultate şi că pentru asta

sunt gata să vadă defectele propriului comportament şi să corecteze problemele oricând le stă în puteri acest lucru. Aceste convingeri nu sunt uşor de însuşit de către managerii cu tendinţa de a controla totul şi, tocmai de aceea, rămâne o mare ruptură între «ce se spune» şi «ce se face» în privinţa dezvoltării oamenilor."

UN SCOP DEMN DE UN ANGAJAMENT

Crearea unui mediu în care oamenii se pot dezvolta începe cu „a avea un scop demn de angajamentul oamenilor", spune Goran Carstedt, fost preşedinte al Volvo Suedia şi IKEA-America de Nord (şi primul director administrativ al SoL). „Liderii de afaceri cer adesea oamenilor să fie angajaţi faţă de scopurile organizaţiei", spune Carstedt. „Dar, adevărata întrebare este faţă de ce este angajată organizaţia astfel încât să merite timpul meu?" În ciuda unei întregi literaturi de specialitate despre scopurile organizaţionale, despre viziune şi intenţii de valoare, „există printre angajaţi foarte mult cinism", spune Saillant, „în legătură cu scopul real faţă de care compania lor este angajată". Şi există şi o mare confuzie – începând de la faptul că scopul unei companii este, prin definiţie, maximizarea returnării capitalului investit. Cu mulţi ani în urmă, Peter Drucker spunea că „profitul este pentru o companie ca şi oxigenul pentru o persoană; dacă nu ai destul, ieşi din joc". Cu alte cuvinte, profitabilitatea este o condiţie pentru funcţionarea oricărei afaceri, dar nu este un scop. Extinzând metafora lui Drucker, companiile care consideră profitul ca fiind scopul lor sunt asemenea oamenilor care cred că viaţa înseamnă să respiri; le lipseşte ceva.

În mod ironic, a pune semnul egalităţii între scopul unei afaceri şi rezultatul financiar net condamnă întreprinderea la mediocritate financiară, după cum au demonstrat nenumărate studii asupra performanţelor pe termen lung[2]. Într-o lume în care tot mai mulţi oameni au tot mai multe opţiuni legate de unde şi cum să muncească, contează dacă o organizaţie militează cu adevărat pentru ceva. O companie căreia îi lipseşte un scop demn de angajament, eşuează în cultivarea angajamentului în rândurile membrilor ei. Ea îi forţează pe oameni să ducă vieţi fragmentate

care nu vor atinge niciodată pasiunea, imaginaţia, dorinţa de asumare a riscurilor, răbdarea, persistenţa şi dorinţa ca totul să aibă un rost, adevăratele pietre de temelie pentru a ajunge la succes financiar pe termen lung.

„Nu-mi doream decât ca viaţa mea la locul de muncă şi viaţa personală să fie o viaţă", spune Brigitte Tantawy-Monsou de la Unilever. După o carieră în managementul reţelelor de aprovizionare, în C&D şi în excelenţa în afaceri, Tantawy-Monsou spune că introducerea ei în 2002 în învăţarea organizaţională, în măiestria personală şi în modelele mentale, „m-a ajutat să înţeleg experienţele mele anterioare. Pentru că sunt foarte analitică şi cu înclinaţie ştiinţifică, acest lucru mi-a oferit o nouă dimensiune, o dimensiune «soft». M-a ajutat să văd că poţi înţelege o organizaţie sau o echipă ca un sistem social şi că există un mod mult mai integrat de abordare a problemelor". Ea a descoperit şi că perspectiva sistemică era aplicabilă şi propriei persoane. „Am fost interesată în mod deosebit de ideea alinierii unei persoane la scopurile şi valorile unei companii. Acesta a fost un nou concept de management şi a răspuns dorinţei mele personale de aliniere."

Treptat, Tantawy-Monsou s-a implicat în tot mai multe proiecte care erau cu adevărat demne de angajamentul ei şi a folosit instrumente ale învăţării organizaţionale pentru planurile de sustenabilitate ale companiei Unilever. (Deşi cuvântul *sustenabilitate* nu se regăseşte încă în dicţionarele limbii române, fiind de puţin timp în circulaţie, el a fost adoptat şi este folosit în anumite medii, inclusiv în cel al specialiştilor în management organizaţional. *Sustenabilitatea* este proprietatea anumitor efecte pozitive ale unei intervenţii de a fi durabile în timp. n.r.) În cele din urmă, ea a fost chiar capabilă să-şi redefinească „fişa postului" astfel încât să poată lucra permanent la planificarea sustenabilităţii. „Am dorit să contribui mai mult, atât în interiorul, cât şi în exteriorul organizaţiei, la chestiuni cu adevărat importante, iar învăţarea organizaţională m-a ajutat să îmi dezvolt abilităţile necesare pentru a avea mai multă influenţă. Aceasta a însemnat un pas înainte atât în carieră, cât şi în viaţa mea în ansamblul ei." Dar acest lucru nu ar fi fost posibil dacă cei din conducerea de la Unilever nu ar fi început cu câţiva ani mai înainte să recunoască faptul că schimbările mediului istoric

ameninţau viitorul afacerii lor. Ca unul dintre cei mai mari vânzători de produse din peşte din lume, ei au înţeles pe la jumătatea anilor 1990 că, aşa cum spunea unul dintre directori, „nu vom mai avea o afacere cu peşte care să merite să existe dacă nu vom face schimbări fundamentale în zona sustenabilităţii pescuitului“[3]. Astăzi, pe lângă faptul că lucrează la susţinerea iniţiativelor legate de sustenabilitatea afacerilor Unilever, Tantawy-Monsou este organizator al Consorţiului European de Sustenabilitate SoL, o extensie a Consorţiului de Sustenabilitate SoL din SUA. „Aproape întotdeauna m-am bucurat de munca mea, dar pentru prima oară simt acum că pot lucra la ceva ce contează cu adevărat pentru mine ca persoană“, spune ea.

RELAŢII TRANSFORMATOARE

După cum dovedeşte povestea lui Tantawy-Monsou, dezvoltarea ca fiinţă umană începe cu un angajament faţă de ceva ce contează cu adevărat. Ea se desfăşoară în cadrul a ceea ce oamenii de la Roca numesc reţele de „relaţii transformatoare“.

Roca („stâncă“ în spaniolă) este o organizaţie al cărei scop este să construiască o comunitate sigură şi sănătoasă pentru tineri. Chelsea, Massachusetts, unde se află sediul Roca, este la mai puţin de două mile distanţă de centrul financiar Boston, dar la ani-lumină depărtare din punct de vedere cultural. Este locuită în principal de imigranţi din America latină, Asia de Sud-Est şi Africa Centrală. „Ca imigrant, ţi-ai pierdut prietenii, slujba, standardele şi poziţia în comunitatea ta“, spune Seroem Phong, fost director la Roca. „Familiile devin nefuncţionale. În mod obişnuit, tatăl nu vorbeşte limba şi deci nu poate obţine o slujbă. Deoarece nu mai poate furniza familiei ce-i trebuie, devine abuziv. De obicei, a doua generaţie are şi mai multe dificultăţi, deoarece ei cresc fără stabilitatea familiei. Ei nu au nicio motivaţie să avanseze pentru că nu au nicio speranţă că avansarea este posibilă. Aşa că, după cum am făcut şi eu, într-în bande.“

Prin recrutarea adolescenţilor foşti membri în diferite bande, a tinerilor părinţi şi a membrilor comunităţii pentru a lucra pe stradă şi a-i ajuta pe alţii şi a reconstrui comunitatea, Roca a devenit o interfaţă între poliţie, justiţie şi şcoli şi o gazdă a

asistenţilor de la serviciile sociale. În cei mai bine de 20 de ani de când Roca există, Chelsea a cunoscut scăderi dramatice ale ratei criminalităţii şi violenţei şi creşteri ale ratei de absolvire. Mulţi tineri care probabil că n-ar fi supravieţuit adolescenţei, au ajuns în această comunitate, au absolvit un colegiu şi acum au slujbe şi duc o viaţă productivă. „Ceea ce a reuşit Roca este uimitor", spune Harry Spence, director al DSS (Departamentul Serviciilor Sociale) din statul Massachusetts. „Dacă am avea măcar şase organizaţii ca Roca, ele ar avea un impact uriaş asupra activităţii noastre la nivelul statului."

Am petrecut o bună perioadă de timp alături de tinerii lideri din Roca şi încă mai învăţ din înţelegerea lor profundă a modului în care poţi ajuta oamenii să se dezvolte. „Crearea unor relaţii trasformatoare este baza muncii noastre", mi-a spus Ton Krouch în timpul uneia dintre vizitele mele făcute pentru a vedea cum lucrează tinerii de la Roca pe străzi. „Tinerii cu care avem de-a face pe străzi au nevoie de o relaţie care să-i ajute să trăiască", spune fondatoarea Molly Baldwin. „Prima noastră datorie este să fim lângă ei. Mulţi dintre ei n-au avut niciodată pe cineva pe care să poată conta, cu care să aibă o relaţie de sprijin total şi care să-i considere adevărate fiinţe umane. În timp, ei încep să facă acest lucru unul pentru altul."

Metoda de bază a organizaţiei Roca şi ceea ce asigură tinerilor capacitatea de a-şi oferi sprijin unii altora este ceea ce grupul numeşte „cercurile de păstrare a păcii", un tip de practicare a reflecţiei în colectivitate bazată pe tradiţiile amerindienilor de învăţare şi vindecare. „Învăţăm să ne ascultăm cu adevărat în aceste cercuri", spune Omar Ortez.

Marina Rodriguez spune o poveste tipică pentru ceea ce se întâmplă în aceste cercuri: „De curând, am avut o tânără care rămăsese însărcinată şi nu ştia cum să-i spună mamei pentru că îi era frică. Într-o astfel de situaţie, fata fuge de acasă sau intervine un prieten al familiei; în schimb, noi am decis că cea mai bună metodă de sprijin pentru ea era crearea unui cerc. Unul dintre tinerii noştri care lucrează pe străzi avea o bună relaţie cu ea şi a format un mic cerc din câţiva oameni în care aveau încredere şi mama şi fata. Am tratat situaţia împreună, ceea ce a fost complet diferit de cazul în care mama şi fata ar fi ţipat una la alta. Scopul a fost să se asigure o conversaţie în care mama să-şi asculte fata şi

să se accepte una pe alta. Ideea este să îţi lărgeşti cercul pentru a construi sprijinul de care ai nevoie".

„Este vorba, de fapt, de învăţarea cooperativă", adaugă Susan Ulrich. „Un cerc al conversaţiei este un loc unde putem sta de vorbă împreună pentru a încerca să înţelegem ce se întâmplă şi cum putem rezolva problema. Acolo poţi să înţelegi că o problemă nu este doar a unei persoane; ea este a tuturor. În cerc, toţi suntem egali şi învăţăm ajutându-ne unul pe altul."

„Noi folosim un proverb pe care l-am învăţat de la şeful unui consiliu de judecată al indienilor Navajo", mai spune Baldwin. „El spune că «nu poţi ajunge într-un loc bun pe o cale greşită». Cercul ne ajută să ne perfecţionăm prin faptul că suntem conectaţi unii cu alţii şi întăreşte unitatea comunităţii zi după zi, pe măsură ce ne confruntăm cu problemele noastre împreună[4]".

TOTUL ÎNCEPE CU MINE

Angajamentul faţă de dezvoltarea personală este important şi este şi mai important pentru cei aflaţi în poziţii de conducere. „Trebuie întotdeauna să fiu dispusă să-mi rezolv propriile chestii", spune Baldwin. „Dacă avem neînţelegeri cu poliţiştii, trebuie să caut să văd cum am contribuit eu la menţinerea acestei lupte – sunt atât de multe situaţii în care aş prefera să ies şi să ţip pur şi simplu la cineva în loc să rămân calmă şi să caut să-mi înţeleg rolul în perpetuarea a orice se întâmplă."

„Totul începe cu măiestria personală", spune Saillant, „cu disponibilitatea mea de a-mi vedea neajunsurile care sunt atât de evidente celor din jurul meu. Nu pot cere celor din jurul meu să fie mai deschişi şi mai dornici să înveţe şi să se dezvolte mai mult decât o fac eu însumi".

ORGANIZAŢIILE CA SISTEME VII

În ştiinţa modernă există două tradiţii intelectuale distincte privind perspectiva sistemică. Teoria inginerească a sistemelor tehnice furnizează instrumente practice cum ar fi arhetipurile sistemice şi modelele de simulare pe computer pentru a putea înţelege

problemele complexe, interdependente. O înţelegere a sistemelor vii ne ajută să apreciem capacităţile echipelor, organizaţiilor şi sistemelor sociale mai ample de a învăţa şi de a evolua. Pe când scriam ediţia iniţială a acestei cărţi, scoteam în evidenţă următoarele, citându-l pe Marv Adams de la Ford: „Sunt atât de multe probleme cruciale în lume care nu se discută pentru că liderii nu sunt buni gânditori sistemici". Din punctul meu de vedere, cele două tradiţii ne pot furniza atât instrumentele, cât şi principiile de conducere necesare pentru a avansa. Am ajuns la această concluzie deoarece acum înţeleg că perspectiva sistemului viu acaparează subtil gândirea tuturor practicienilor învăţării organizaţionale[5].

GÂNDIREA EPOCII MAŞINILOR

Aprecierea mea privind importanţa sistemelor vii pentru modul în care gândim despre afaceri a fost determinată de cartea lui Arie de Geus, *The Living Company*. A vedea o afacere ca fiind un sistem viu înseamnă la modul cel mai simplu să o vezi ca pe o comunitate umană, idee pe care Geus o subliniază prin întrebarea: „Cum vedem o afacere? Ca pe o comunitate umană sau ca pe o maşină de făcut bani?". În timp ce aproape toată lumea ar alege să critice făţiş ultima abordare, limbajul nostru contemporan şi practicile manageriale ne spun cu totul altceva.

De fapt, imaginea maşinii domină jargonul managerial. Avem manageri care „conduc" companii la fel cum ar conduce o maşină. Avem „proprietari" de companii, tot aşa cum avem proprietari de maşini, dar termenul este destul de nepotrivit când este vorba de o comunitate omenească. Şi, desigur, avem lideri care „pun în mişcare" schimbarea. În ceea ce priveşte aceste imagini, adesea mă întreb dacă oamenii se gândesc la ce spun când folosesc un asemenea limbaj. Dacă s-ar gândi, poate s-ar opri şi şi-ar pune întrebări fie şi pentru un moment doar. În definitiv, mulţi dintre noi „conduc" o maşină dar cu toţii ştim ce se întâmplă când încercăm să ne „conducem" soţia sau copiii adolescenţi: de obicei obţinem exact opusul rezultatului dorit. Este interesant cu câtă uşurinţă gravităm în jurul unui astfel de limbaj când facem referire la ce este nevoie pentru a schimba o

organizaţie – ceea ce, din punctul de vedere al lui Geus, se explică prin faptul că noi toţi tindem să ne gândim la organizaţiile noastre ca la nişte maşini, nu ca la sisteme vii.

Geus a ajuns să vadă diferenţa dintre a vedea companiile ca pe nişte maşini sau ca pe nişte comunităţi umane ca rezultat al străduaniei de a găsi răspunsuri la o foarte practică întrebare: „Ce trăsături caracterizează companiile cu viaţă lungă?". Celebrul studiu Shell privind longevitatea corporaţiilor (vezi capitolul 2), studiu pe care l-a condus Geus, a descoperit că speranţa medie de viaţă în rândul firmelor din topul *Fortune 500* era de sub 40 de ani, dar studiul a mai descoperit şi că aproximativ douăzeci de companii din întreaga lume supravieţuiseră până în acel moment două secole sau mai bine. În căutarea trăsăturilor comune care transcend diferenţele de istorie, cultură naţională, context industrial şi tehnologic, autorii studiului au ajuns la concluzia că toate companiile longevive tind să se gândească la ele însele mai mult ca fiind comunităţi umane decât ca fiind instituţii financiare. În cuvintele originale din studiul celor de la Shell, ele „au o înţelegere a ceea ce sunt care transcende ceea ce fac" şi acest lucru le dă capacitatea de a evolua şi de a se adapta – de a învăţa, cu alte cuvinte – într-un mod neegalat de contemporanii lor[6].

Perspectiva sistemului viu are chiar mai multă relevanţă în lumea complexităţii şi interdependenţei globale de astăzi – aşa cum este ea ilustrată de povestea „secretă" a celei mai mari afaceri din istorie. În ciuda veniturilor care sunt cam de zece ori mai mari decât cele ale celor de la Wal-Mart şi a valorii de piaţă care este mai mult decât dublă faţă de cea a General Electric, Visa este unul dintre cele mai bine păstrate secrete de afaceri din lume.

Este o certitudine că asta nu se întâmplă pentru că produsul lor nu este suficient cunoscut şi nici pentru că ar fi lideri ai unei industrii obscure. Nu multe companii se pot mândri că unul din şase oameni din lume le-a fost client în ultimul an! Şi totuşi în ultimul deceniu au fost peste o mie de articole despre Microsoft în *Business Week*, *Fortune* şi *Forbes*, mai bine de 350 despre GE, dar numai vreo 35 despre Visa. De ce? Pentru că Visa nu arată ca o corporaţie globală tipică.

În 2008, pe 19 martie, VISA Inc. (organism care reuneşte operaţiunile VISA din SUA, Canada, ca şi majoritatea activităţilor VISA

la nivel internaţional, mai puţin cele din Europa) a intrat în cărţile de istorie pentru că, în ciuda crizei financiare din SUA, a atras prin oferta sa publică iniţială cea mai mare sumă atrasă vreodată în SUA şi a doua sumă la nivel mondial. Listarea acţiunilor la Bursa din New York a dus la o apreciere cu 35% a titlurilor VISA. Dacă preţul unei acţiuni a fost de 44$ (cu 2$ mai mult decât se preconiza) în momentul listării, acesta a ajuns la 69$ în iunie 2009.

Visa nu a făcut până acum vreo ofertă publică de acţiuni deoarece este deţinută de cele 20.000 de organizaţii membre. Nu are sedii centrale pentru că este o reţea guvernată de toţi membrii şi o constituţie scrisă care exprimă clar scopul şi principiile de operare, iar autoritatea care ia deciziile este cea a comitetelor de conducere alese prin vot. Îi lipseşte tipicul CEO de înaltă ţinută care să dirijeze strategia (şi care are nevoie pentru asta de o compensaţie astronomică) pentru că strategia ei este în fapt suma strategiilor miilor de afaceri autonome din reţea.

Visa nu lucrează şi nu arată ca majoritatea marilor corporaţii globale pentru că a fost inspirată de o imagine diferită de imaginea maşinii care însoţeşte majoritatea corporaţiilor. În mijlocul masivelor căderi financiare şi supraevaluărilor din anii de început ai industriei cărţilor de credit, fondatorul şi CEO Visa, Dee Hock a avut o adevărată revelaţie. A văzut clar că era „dincolo de limitele rezonabilităţii să proiectezi o organizaţie" capabilă să coordoneze o reţea globală de tranzacţii financiare de genul celei pe care începuse să o dezvolte[7]. Totuşi, el ştia că natura realizează aşa ceva în mod obişnuit. De ce, s-a întrebat el, nu ar funcţiona „o organizaţie umană asemenea unei păduri tropicale"? De ce nu ar putea fi modelată după concepte şi metode biologice? „Ce-ar fi dacă nu ne-am mai certa în legătură cu structura unei noi instituţii şi am încerca să ne gândim la ea ca şi când ar avea un fel de cod genetic propriu?" Pe scurt, Visa a fost inspirată de abandonarea „vechii perspective şi a modelului mecanicist asupra realităţii" şi îmbrăţişarea principiilor sistemelor vii ca bază de organizare. Hock a creat chiar un termen pentru acest tip de organizare, „haordic", deoarece în natură „ordinea se naşte continuu dintr-un aparent haos, în timp ce în management încercăm întotdeauna să impunem ordinea de teamă că haosul ar putea prelua controlul".

Biologul Gregory Bateson a spus: „Sursa tuturor problemelor noastre de astăzi este prăpastia dintre cum gândim noi şi cum lucrează natura“[8]. „ADN-ul“ instituţiilor noastre ierarhizate se bazează pe gândirea maşinistă de tipul „toate sistemele trebuie să aibă pe cineva care să le controleze“. Ştim că în sistemele vii sănătoase, ca organismul uman sau pădurea tropicală, controlul este distribuit. Dar noi suntem atât de obişnuiţi ca „cineva să deţină controlul“ încât nu ne putem imagina o altă posibilitate. Totuşi, posibilităţile există pretutindeni în jurul nostru, dar trebuie să învăţăm să le vedem.

CUM SE FAC LUCRURILE

„Noi am dorit doar să înţelegem cum se fac lucrurile“, spune Anne Murray Allen, fost şef al departamentului IT şi strategie la ISO (Ink Suplly Organization), cea mai mare şi mai profitabilă divizie Hewlett-Packard de mai bine de un deceniu. „Nu-mi mai pot aminti când am început să privesc lucrurile din punct de vedere sistemic, dar cred că a fost cu mult timp în urmă – ceva legat de felul în care eu sunt legată de lucruri. Când a apărut prima ediţie din *A cincea disciplină*, am devorat-o. Eram deja un practicant al dialogului, al pregătirii clienţilor folosind tehnica ascultării şi al eforturilor necesare pentru a înţelege şi a face lucruri extraordinare, chiar dinainte de a veni la HP. La HP m-am implicat în strategie şi mai ales în rolul strategic al IT, ceea ce m-a condus în mod natural spre ştiinţa managementului, exact când aceasta a început să devină foarte importantă. Dar toate «lecţiile de învăţare» şi alte lucruri asemănătoare nu mi se păreau foarte eficiente, cum nu mi se părea realistă ideea că toate cunoştinţele plutesc cumva în jurul nostru şi că tot ceea ce trebuie să facem noi este să le capturăm şi să le decodificăm. Aceste idei sunt chiar şi mai puţin populare acum, deoarece companiile au cheltuit o grămadă de bani pe «sisteme de cunoaştere managerială» care însă nu s-au dovedit prea eficiente.

Problema începe cu neînţelegerea cunoaşterii, cum apare ea şi cum operează în situaţii practice – deoarece cunoaşterea este socială. Cunoaşterea înseamnă ceea ce ştim cum să facem şi facem împreună. Astfel se fac lucrurile. Colaborarea este latura

neplăcută a managementului cunoaşterii: nu poţi vorbi de una fără cealaltă. Aşadar, pentru a putea folosi cunoaşterea trebuie să apelezi la colaborare şi la instrumente care îi ajută pe oameni să colaboreze. Astăzi, mare parte din munca noastră se bazează pe reţele de cunoaştere, pe care le mai numim şi reţele de colaborare: cum lucrează oamenii împreună pentru a crea valoarea şi pentru a crea noi surse de valoare. Acesta este un proces foarte organic şi există căi pentru a-l înţelege şi căi pentru a-l ajuta în loc să-l împiedici."

Cu câţiva ani în urmă, Allen a început o serie de studii împreună cu un cercetător interesat de reţelele sociale de la Universitatea din Oregon, Dennis Sandow. „Curând am aflat două lucruri: că era posibil să identificăm diferite reţele sociale asociate cu diferite capacităţi tehnice foarte importante şi că oamenilor le plăcea să ia parte la studii. Frumuseţea abordării lui Dennis, spre deosebire de cele preponderent academice, era că nu el făcea o analiză; el îi învăţa pe ingineri cum să devină proprii analişti ai reţelei lor sociale".

„Adevăratul meu scop", spune Sandow, „a fost să-i ajut pe oameni să se gândească la felul în care îşi fac treaba. Oamenii sunt în mod firesc interesaţi să înţeleagă cum este realizată munca lor şi să le explice şi altora – în special managerilor care sunt adepţii reorganizării şi redistribuirii oamenilor fără a înţelege cu adevărat posibilele repercursiuni. Astăzi, acei ingineri au un limbaj complet nou pentru a comunica cu managerii".

Munca lui Allen şi a lui Sandow a condus la crearea unor noi conexiuni între practicarea reflecţiei, importanţa relaţiilor şi înţelegerea organizaţiilor ca sisteme vii. „În timp, am învăţat că reţelele de cunoaştere se extind şi devin mai puternice prin reflecţie", spune Allen. „Când ne gândim la cei cu care colaborăm şi reflectăm împreună la procesul nostru de colaborare, ne conferim reciproc legitimitate." De exemplu, cei de la ISO se confruntau cu probleme importante care necesitau o nouă înţelegere a chimiei materialelor. ISO a lucrat împreună cu doi vânzători super competitivi pentru a alcătui o hartă a reţelei sociale a vânzătorilor de produse HP. Harta a arătat clar cine ce ştia şi a contribuit şi la construirea încrederii şi a sentimentului de reciprocitate: „Oamenii se simţeau înţeleşi, iar grijile şi contribuţiile lor erau la fel de clare tuturor. Datorită deschiderii

reale şi a întăririi încrederii tuturor de la bun început, această reţea a redus timpul de dezvoltare a noului cartuş de cerneală pentru imprimante cu 16 săptămâni după doar câteva săptămâni de colaborare. Astăzi avem multe asemenea exemple şi, gradat, valoarea pragmatică a încurajării reflecţiei în cadrul reţelelor noastre de cunoaştere a început să fie recunoscută".

Privind în urmă la munca lor, Allen şi Sandow au conchis: „Aşa cum filozofia ştiinţelor fizice a dominat Epoca Industrială, filozofia ştiinţelor biologice începe să domine Epoca Cunoaşterii. Această filozofie vede cunoaşterea, oamenii şi organizaţiile ca fiind sisteme vii... (ceea ce reprezintă o schimbare de la):

(1) concentrarea asupra părţilor către concentrarea asupra ansamblului;
(2) concentrarea asupra categorisirii către concentrarea asupra integrării;
(3) concentrarea asupra individualizării către concentrarea asupra interacţiunilor şi
(4) concentrarea asupra sistemelor exterioare observatorului către concentrarea asupra sistemelor care includ observatorul [10].

Perspectiva lui Allen şi a lui Sandow asupra sistemelor sociale a fost influenţată de biologul chilian Humberto Maturana, renumit pentru studiile sale de pionierat legate de felul în care se formează cunoaşterea în cadrul sistemelor vii. Maturana spune că acţiunea inteligentă se manifestă în sistemele sociale în care toţi membri reţelei îi acceptă pe ceilalţi ca participanţi legitimi la reţea. În 2000, conducerea ISO a găzduit primul dintre cele două seminare de două zile susţinute de Maturana. A fost o experienţă memorabilă, la care mai bine de o mie de ingineri l-au ascultat vorbind despre dragoste ca modalitate de recunoaştere a legitimităţii celuilalt – şi despre „emoţia care favorizează dezvoltarea inteligenţei". Comentariile lui m-au făcut să-mi amintesc ceva ce învăţasem pe când scriam „cuvântul înainte" la cartea lui Geus. Cuvântul englezesc „companie" vine din franţuzescul „compaigne" – împărţirea pâinii, care are aceeaşi rădăcină ca şi „companion". E interesant de observat, de asemenea, că cel mai vechi cuvânt suedez pentru „afacere", „narings liv" înseamnă „hrană pentru viaţă", iar cel mai vechi

simbol chinezesc pentru „afacere" se traduce ca „sensul vieţii". Poate redescoperind organizaţiile ca sisteme vii, vom redescoperi şi ce înseamnă, de fapt, pentru noi, ca fiinţe umane, să lucrăm împreună pentru un scop care contează cu adevărat.

13

IMPULSUL

Construirea unor culturi orientate spre învăţare este dificilă în orice condiţii. Este nevoie de luni şi ani – într-adevăr, este o călătorie fără sfârşit. Este plină de riscuri, fie cel de a eşua în realizarea unei adevărate schimbări culturale, fie cel de a reuşi acest lucru devenind astfel o ameninţare pentru cei care doresc să păstreze lucrurile aşa cum sunt. Construirea unor culturi organizaţionale orientate spre învăţare este o provocare pentru că învăţarea ne solicită la nivel personal şi este întotdeauna mai uşor să ne menţinem în zona noastră de confort. Nimic din ceea ce s-a întâmplat în ultimii cincisprezece ani nu mi-a schimbat aprecierile privind aceste provocări. Având în vedere tot ceea ce ştim despre oameni, ce i-ar putea convinge să treacă printr-o astfel de încercare?

Par a exista trei motive majore care se întrepătrund dar rămân distincte pentru care oamenii se simt obligaţi să-şi asume sarcina dificilă de a construi organizaţii care învaţă. Unii caută un model mai bun pentru a conduce şi a dirija schimbarea. Unii încearcă să extindă capacitatea unei organizaţii de a se adapta continuu la schimbare. Toţi par a crede că există o cale de conducere şi organizare a muncii superioară atât în termeni pragmatici cât şi

umani, una care poate să îmbunătăţească semnificativ performanţele şi poate să creeze acele tipuri de locuri de muncă în care majoritatea dintre noi şi-ar dori cu adevărat să muncească.

O ABORDARE DIFERITĂ A SCHIMBĂRII

„Înainte de a veni la Banca Mondială, fusesem în organizaţii care treceau prin schimbări radicale, dar oarecum mecaniciste", spune Dorothy Hamachi-Berry, vicepreşedinte al departamentului de resurse umane de la International Finance Corporation (IFC), organism al Băncii Mondiale care investeşte în întreprinderi private din ţările în curs de dezvoltare. „În mod obişnuit, un nou lider venea şi apărea «un program de ardere», un fel de obligaţie de a distruge totul şi de a o lua de la capăt. Această abordare nu părea eficientă în niciunul dintre locurile pe care le cunoşteam. Când am venit pentru prima oară la Banca Mondială în 1996, aveam un nou lider şi trimiteam sute dintre managerii noştri de top la programe universitare de dezvoltare a executivilor. Cu toţii erau expuşi la acelaşi model de schimbare, dar, nimic nu părea să se schimbe. Atunci am început să mă întreb dacă nu cumva exista un model diferit. Ştiam că alternativa trebuia să pornească de la aspiraţii şi anume de la aspiraţiile clienţilor noştri."

La momentul respectiv, Banca încerca să rezolve probleme organizaţionale care îi limitaseră mult timp eficienţa. De exemplu, în loc de „manageri pe ţară" care să activeze la Washington, Banca i-a instalat pe aceştia chiar în ţările respective. Ideea era de a avea manageri „pe teren", oameni care să fie astfel mai la curent cu nevoile, dorinţele şi scopurile clienţilor. În acelaşi timp, se creau reţele profesionale pentru a aprofunda baza de cunoştinţe globale şi a se institui o nouă matrice organizaţională.

În 1989, un proiect de învăţare a început cu echipa de ţară a Băncii Mexico (la acea vreme Hamachi-Berry era încă vicepreşedinte al departamentului de resurse umane pentru întreaga Bancă

Mondială) şi cu echipa de dezvoltare umană, cu toţi aceia care lucrau în domeniul sănătăţii şi educaţiei. „Aveam o echipă grozavă de ţară, dar se chinuiau cu noua modalitate de a face afaceri în noua matrice organizaţională", îşi aminteşte ea. După un atelier de două zile pentru prezentarea elementelor fundamentale, echipa a lucrat mai multe luni cu instrumente de învăţare cum ar fi dialogul, gândirea sistemică şi măiestria personală, cu scopul final de a-i ajuta pe clienţi să-şi lămurească propriile aspiraţii de dezvoltare. Una dintre vechile probleme ale Băncii era incapacitatea sa de a acţiona în limita propriilor graniţe interne pentru a găsi fonduri pentru proiectele inovatoare iniţiate de cei de pe plan local. „În Mexic, clienţii, echipa de ţară şi oamenii din reţea au lucrat împreună într-un nou mod colaborativ, ceea ce nu se întâmplase frecvent în trecut. Ca echipă, ei au lucrat împreună pentru a găsi soluţii pentru probleme, în loc să lase Banca să intervină cu o abordare prescriptivă. Rezultatele au fost proiecte incitante care chiar au avut un impact, cum ar fi o nouă modalitate de a oferi servicii de educare şi sănătate copiilor din zone montane izolate. Era un prototip extraordinar care a arătat ce se poate întâmpla dacă personalul de la Bancă lucra cu clienţii pentru a le permite acestora să conducă propriul proces de dezvoltare în loc să urmeze un proces stabilit de alţii. Iar destul de curând am avut cerere pentru mai multe proiecte de acest fel."

Cam în acea perioadă Hamachi-Berry s-a mutat de la Banca Mondială la IFC, pentru că a apărut oportunitatea unor inovaţii asemănătoare în managementul de top. Ea a acţionat bazându-se pe ceea ce învăţase în Mexic. „Nu foloseam niciodată termeni precum «învăţare organizaţională» şi nu vorbeam despre *A cincea disciplină* pentru că suna prea academic şi ideile şi-ar fi pierdut puterea. În schimb, vorbeam despre construirea aspiraţiilor – ale noastre şi ale clienţilor noştri – şi despre capacitatea de dialog şi cea de chestionare."

Iniţial, lucrul cu instrumentele de învăţare nu prea a fost interesant pentru responsabilii cu investiţiile. Pur şi simplu nu era stilul lor de muncă. „Oamenii noştri care se ocupau de investiţii erau negociatori duri, iar dialogul şi chestionarea nu erau pe gustul lor. Era ca extracţia unui dinte. Dar Peter Woicke, CEO la IFC, a recunoscut valoarea acestui gen de abordare, aşa că ne-am

concentrat asupra lucrului cu echipa sa de management. Peter era răbdător şi a fost nevoie de câţiva ani, dar în cele din urmă s-au văzut rezultatele în felul în care oamenii interacţionau şi în ceea ce puteau face împreună. Oamenii învăţaseră să fie sinceri, să spună deschis când nu erau de acord cu ceva şi să aducă la suprafaţă în mod intenţionat conflictele în loc să le evite". Primul pas important a fost făcut atunci când mai mulţi dintre cei care îi raportau direct lui Woicke au vrut ca şi echipele lor să treacă printr-un proces asemănător de dezvoltare. „Multe dintre practicile de bază de învăţare au început treptat să dea rezultate în felul în care oamenii lucrau. IFC este o parte a Băncii pentru care profitul contează cel mai mult, dar succesul comercial şi obţinerea unui impact în ce priveşte dezvoltarea sunt la fel de importante. Pentru că oamenii puteau vedea impactul asupra afacerii, valoarea muncii era mult mai evidentă. Astăzi, munca este centrată exclusiv pe ceea ce se cere şi primim multe solicitări pentru ajutor în mărirea capacităţilor de edificare chiar de la manageri."

Hamachi-Berry şi colegii ei şi-au văzut din nou ameninţate rezultatele pe termen lung ale eforturilor de schimbare a culturii organizaţionale atunci când Woicke s-a pensionat. „Ce avea să se întâmple în momentul în care cel care susţinuse această abordare pleca din echipă? Se ştie că multe inovaţii de succes sunt blocate sau pur şi simplu nu se răspândesc în ciuda succesului lor. Dar munca noastră a influenţat schimbări de tactică şi strategie şi afacerea noastră s-a dublat în ultimii ani[1]. De fapt, am avut trei ani consecutivi de creştere şi profitabilitate record – nu ne-a mers atât de bine nicicând altcândva în istorie. Cred că succesul nostru a fost ajutat foarte mult de faptul că atâţia manageri dintre cei care hotărăsc politica firmei şi-au însuşit un anumit spirit al viziunii şi au ştiut cum să-i coopteze şi pe alţii în strădania lor de construire a unui mediu propice învăţării. Dacă ai câţiva astfel de oameni într-o organizaţie, creezi un impuls care asigură continuarea mişcării şi totul devine mult mai uşor.

Capacitatea noastră de a lucra împreună şi de a lucra şi cu clienţii noştri duce la decizii de investiţii mai bune, ceea ce contribuie la construirea unor afaceri cu mai mult succes, afaceri care pot avea un impact mai mare asupra dezvoltării susţinute şi de durată. Această aliniere între succesul financiar şi sustenabilitate a fost

ţelul nostru de la bun început. Privind înapoi, este clar că a fost nevoie de răbdare adevărată, exact cea care adesea lipseşte în cazul eforturilor de schimbare, şi de o dorinţă de a conduce prin exemplul propriu şi nu prin îndemnarea celorlalţi «să respecte programul». Vasta experienţă de management dobândită de Peter în afara Băncii pare că l-a convins că aspiraţiile reale şi chestionarea chiar contează, iar el a fost dispus să investească timpul necesar pentru ca împreună cu echipa sa să-şi dezvolte propriile capacităţi. Iar acest lucru s-a completat cu toată răbdarea de care a fost nevoie (înainte ca) oamenii să poată vedea dovezile rezultatelor practice şi să-şi dorească dezvoltarea propriilor capacităţi."

EDIFICAREA ORGANIZAŢIILOR ADAPTATIVE

VIITORUL

Marv Adams de la Ford face parte dintr-un grup mare de oameni care sunt atraşi de munca necesară organizaţiilor care învaţă nu doar ca o modalitate de a determina schimbarea, dar şi ca modalitate de a edifica organizaţii cu o mai mare capacitate de a se descurca în condiţiile schimbării continue. El le numeşte „organizaţii adaptative". „Ca CIO, ai perspectiva unică de a vedea o afacere ca un întreg", spune Adams. „Astăzi, două lucruri ies în evidenţă: nivelul extraordinar al conectivităţii în interiorul organizaţiilor pe care le creăm şi mediile interdependente şi volatile în care operăm. La Ford, astăzi avem peste trei sute de mii de utilizatori IT, în douăzeci de activităţi de bază ale afacerii, oameni care interacţionează prin două mii patru sute de aplicaţii, dezvoltate de către şase mii de profesionişti IT din zece grupe diferite de dezvoltare IT, care lucrează cu două sute de vânzători de produse IT diferiţi. Şi toate acestea explodează datorită proliferării dispozitivelor portabile de calcul şi fixe: există acum aproximativ 35 de miliarde de dispozitive de microcontrol, 750 de milioane de senzori inteligenţi şi 1,5 miliarde de dispozitive IT mobile care funcţionează în lume şi numerele cresc exponenţial. Această conectivitate sporită aduce cu sine o volatilitate mai mare

şi efecte nonliniare în care schimbări apar brusc pentru că nu au putut fi prezise. În primii patru ani de după 2000, pagubele financiare din întreaga lume datorate dispozitivelor sau aplicaţiilor-pirat folosite cu rele intenţii s-au multiplicat până la peste 200 de miliarde $.

Această conectivitate şi volatilitate înseamnă că trebuie să înţelegem şi să punem în practică managementul într-un mod total diferit. A ţine pasul cu ritmul schimbării este esenţial pentru a reuşi. Nu putem face acest lucru păstrându-ne mentalităţile tradiţionale de control de sus în jos, dar nu putem face acest lucru nici prin lipsa unei structuri şi în haos total. A găsi continuu echilibrul între prea multă şi prea puţină structură va fi cheia spre a dobândi capacităţile adaptative necesare pentru a supravieţui".

Adams crede că aceste capacităţi organizaţionale adaptative sporite reprezintă viitorul IT-ului în cadrul organizaţiilor. „Pentru că infrastructura informatică uneşte toate aspectele unei întreprinderi, profesioniştii IT au o perspectivă largă asupra felului în care organizaţia reuşeşte sau nu să opereze ca un întreg." În timp ce responsabilităţile tehnice ale acestor profesionişti vor rămâne aceleaşi, o modalitate cu totul şi cu totul nouă de a contribui se iveşte: „a-i ajuta pe oameni să vadă tiparele şi să gestioneze complexitatea", spune Adams. „Oamenii sunt copleşiţi de informaţii. Acest lucru nu se poate rezolva doar prin crearea unor sisteme IT mai bune. Este nevoie de colaborare şi gândire sistemică în contextul răspândirii sistemelor de calcul şi al îmbunătăţirii capacităţii acestora de a obţine rezultate aproape simultan cu evenimentele care le furnizează date."

Astăzi, Adams dezvoltă o nouă generaţie de personal IT care se consultă cu managerii în ceea ce priveşte o mulţime de probleme strategice, operaţionale şi de schimbare culturală, folosind o sinteză de idei inovatoare din gândirea sistemică şi ştiinţa complexităţii. Ei folosesc instrumente ale gândirii sistemice pentru a ajuta oamenii să vizualizeze tiparele sistemice şi să tragă concluzii pornind de la teoria complexităţii pentru a stabili opţiuni de schimbare strategică, cum ar fi reducerea variabilităţii, schimbarea criteriilor de apreciere şi crearea unor noi „tipare de interacţiune"[2].

De exemplu, Ford s-a confruntat de curând cu înfricoşătoarea sarcină de convertire a unei mulţimi de sisteme de control financiar

moştenite pentru a fi în concordanţă cu noile dispoziţii ale U.S. Sarbanes-Oxley (legea privind guvernarea corporatistă, adoptată în SUA în 2002, pentru a stabili noi standarde mai riguroase privind contabilitatea, auditul şi responsabilităţile consiliilor de administraţie. Legea „Sarbanes-Oxley a definit un set de norme financiare pentru a căror respectare firmele vor fi responsabile. Dacă nu respectă noile norme, nu vor primi certificatul Sarbanes-Oxley şi acest lucru va afecta reputaţia companiei şi riscul perceput de investitori", spune Adams. „Oficialii companiei sunt consideraţi responsabili în nume personal pentru problemele care apar datorită lipsei controalelor – aşa că este ceva important. Ne-am gândit că ar fi imposibil să obţinem atestarea în primul an, nu numai pentru că la Ford existau multe sisteme de control diferite dezvoltate pe parcursul a patruzeci de ani, dar mai erau şi sistemele de control ale companiilor achiziţionate, cum ar fi Jaguar, Volvo şi Land Rover".

Adams a format un grup de lucru cu oameni din unităţi diferite de afaceri şi împreună au analizat datele de audit şi au descoperit „tiparele de vulnerabilitate". Aceste tipare au fost clarificate şi mai mult prin diagrame sistemice şi sesiuni de dialog, toate arătând în mod special cum contribuiau sistemele IT la vulnerabilitate. De exemplu, grupul şi-a dat seama că o sursă a problemelor era variabilitatea excesivă în procedurile de raportare. Aşa că au definit o procedură de bază şi au folosit-o pentru a înlocui talmeş-balmeşul de proceduri care se acumulaseră de-a lungul deceniilor. Compania avea, de asemenea, prea multe variabile în ceea ce privea definirea şi evaluarea activelor, aşa că grupul a conceput un nou sistem de clasificare, mai simplu, alături de un sistem de măsurare mai simplu şi mai concentrat. Apoi au antrenat „maeştri atestaţi" pentru a lucra cu oamenii din întreaga lume pentru a verifica consistenţa noului sistem de clasificare şi pentru a le împărtăşi cele mai bune practici, creând în acest fel un set de interacţiuni care nu mai existaseră până atunci. Nu după mult timp, „aveam 11.000 de oameni în toată lumea care foloseau un limbaj comun pentru a identifica şi a rezolva orice problemelă legată de control, iar în două săptămâni le identificasem aproape pe toate. Era uimitor să vedem că această descătuşare a energiilor în cadrul întregii organizaţii a pornit pur şi simplu de la faptul că i-am

ajutat oamenii să vadă sistemele în care erau blocaţi, apoi să găsească tipul de structură care să facă posibilă schimbarea".

Adams continuă: „Aplicăm abordări asemănătoare pentru o mulţime de probleme şi învăţăm să dezvoltăm capacitatea organizaţiei de a ţine pasul cu schimbările şi, să sperăm, de a-şi îmbunătăţi poziţia în ecosistemul propriu. Includerea acestei capacităţi în cultura organizaţională necesită timp, dar natura ne oferă metode de bază care funcţionează, cum ar fi perceperea sau observarea tiparelor recombinarea ideilor şi „mutaţia", adică, experimentarea şi feedback-ul corespunzător. Modelarea sistemelor, colaborarea şi dialogul, ca şi căutarea situaţiilor cu variabilitate prea mare sunt analoge în sistemul organizaţional. Dacă pot fi combinate toate eficient, dau naştere la inovaţii".

O FORŢĂ POLIŢIENEASCĂ ADAPTATIVĂ

În ultimul deceniu, am fost bucuros să văd cum organizaţii din sectorul public din întreaga lume adoptă instrumentele şi principiile de învăţare organizaţională din aceeaşi nevoie de învăţare şi adaptare continuă. Cei mai sârguincioşi au fost cei de la Forţa de Poliţie din Singapore (Singapore Police Force – SPF). „Trăim într-o lume care se mişcă rapid şi ne trezim tot mai des copleşiţi de probleme complexe cu numeroase aspecte incerte", spune comisarul Khoo Boon Hui [3]. „Am văzut recent cum afluxul de noi droguri de sinteză, imigranţi ilegali şi noi forme de crimă şi terorism ameninţă siguranţa şi securitatea a numeroase comunităţi care nu sunt suficient de bine pregătite pentru a le face faţă. Trebuie să ne dezvoltăm capacitatea de a indentifica tendinţele şi de a învăţa să facem faţă problemelor potenţiale înainte ca acestea să înceapă să afecteze negativ vieţile persoanelor în slujba cărora ne aflăm. Credinţa mea arzătoare este că această capacitate poate fi obţinută doar prin managementul cunoaşterii într-o cultură organizaţională care promovează învăţarea."

Khoo şi SPF au fost atraşi, alături de alte organizaţii, într-o mişcare ce a început în Singapore acum mai bine de un deceniu, în scopul de a deveni „o naţiune care învaţă".

„Când am preluat conducerea SPF, am sesizat tendinţe care m-au îngrijorat. Munca ofiţerului de poliţie era adesea percepută ca fiind neprovocatoare, de rutină şi umilă, nepotrivită pentru noua generaţie de muncitori cu cunoştinţe superioare. Nu puteam recruta oamenii de care avem nevoie. SPF era condusă ca o organizaţie de tip comandă-şi-control. Ofiţerii noştri trebuiau să urmeze strict nişte proceduri de operare standard, iar acest lucru însemna că nu puteau face faţă evoluţiei rapide a ameninţărilor aduse legii şi ordinii, ameninţări care necesitau luarea rapidă de decizii, de multe ori oamenii dispunând de un timp limitat sau chiar nu aveau timp să-şi întrebe superiorii. Dar «împuternicirea» oamenilor este mai uşor de zis decât de făcut. Aşa că, în 1997, am iniţiat o transformare atât a naturii muncii ofiţerilor noştri printr-o schimbare radicală în modelul nostru de organizare, cât şi o schimbare a culturii noastre într-una bazată pe încredere şi deschidere prin investiţii în dezvoltare organizaţională. Ştiam că acest lucru avea să fie dificil şi necesita timp, aşa că am vizitat organizaţii (care) lucrau la aceleaşi probleme, inclusiv companiile membre SoL din S.U.A."

Culturile nu se construiesc pornind de la zero, ci prin evoluţie, şi totul se întâmplă pe măsură ce conservă şi îmbunătăţesc ceea ce funcţionează şi renunţă la ceea ce nu funcţionează. „Pe la începutul anilor 1980, dezvoltasem cu succes comunitatea noastră poliţienească şi ofiţerii noştri erau bine cunoscuţi în comunităţile în serviciul cărora se aflau. Deşi nu mai erau temuţi, ci consideraţi de încredere, nu erau echipaţi adecvat în ceea ce priveşte cunoştinţele sau abilităţile necesare pentru identificarea şi rezolvarea problemelor dificile care îngrijorau comunitatea. Aşa că am lărgit raza de acţiune a slujbei lor incluzând angajarea comunităţii în a-i ajuta la identificarea şi rezolvarea problemelor specifice de siguranţă şi securitate. Ofiţerii de poliţie au fost astfel capabili (să ajute) membrii comunităţii să aibă un control mai bun asupra problemelor de siguranţă şi securitate din cadrul propriilor cartiere.

Pe măsură ce munca lor a devenit tot mai mult bazată pe cunoaştere, ofiţerii au recurs la abilităţile organizaţiei care învaţă, antrenând comunitatea în dialoguri generative şi în rezolvarea problemelor prin gândire sistemică. Au creeat, de asemenea, reţele formate din membrii comunităţilor pentru

rezolvarea problemelor pe termen lung", explică Khoo. Acest lucru s-a îmbinat cu conceptul la fel de nou al lucrului într-o echipă din cadrul poliţiei, „folosirea efectului de levier pe care îl are puterea gândirii colective". Nu în ultimul rând, au accentuat importanţa dezvoltării abilităţilor de conducere la toate nivelurile şi inculcarea unor valori de bază, „pentru a putea avea mai mare încredere în maturitatea judecăţii ofiţerilor noştri şi în capacitatea lor de a hotărî şi de a acţiona aliniaţi la viziunea împărtăşită de noi toţi".

Având în vedere că ofiţerii se confruntau cu o mai mare varietate de probleme, trebuiau să fie, de asemenea, mai conectaţi la restul organizaţiei. „Trebuiau să se poată inspira din vastitatea cunoştinţelor celor din SPF, inclusiv din experienţa altor ofiţeri şi din cea a colegilor lor. Ne-am angajat la capturarea cunoştinţelor dobândite din experienţe personale prin folosirea relatărilor şi povestirilor – am pus la dispoziţia tuturor rapoartele personale ale ofiţerilor implicaţi în rezolvarea incidentelor critice." Pentru a încuraja transferul de cunoştinţe, au creat şi o sesiune specială de împărtăşire a experienţelor, care i-a ajutat pe ofiţerii de poliţie din prima linie să înveţe cum să se descurce în situaţiile critice şi cu persoanele dificile şi au implementat Recenziile de După Acţiune (RDA-uri) pentru a spori şi mai mult reflecţia la nivelul indivizilor şi pentru a lărgi conştienţa la nivelul sistemului. Acest efort a dus şi la aşa-numitul avizier electronic, la care ofiţerii de poliţie puteau să se conecteze pentru a-şi împărtăşi opiniile în privinţa oricărui lucru. „Multe persoane sunt surprinse de faptul că subiectele de discuţie nu au un moderator şi că ceea ce citeşti este exact ceea ce ofiţerii de poliţie chiar simt şi gândesc. Ceea ce face ca avizierul să funcţioneze este pasiunea celor care contribuie, care se simt în siguranţă şi sunt destul de implicaţi pentru a fi sinceri în exprimarea opiniilor şi împărtăşirea cunoştinţelor şi experienţelor lor." În cele din urmă, Khoo şi echipa sa au schimbat importanţa tradiţională dată rigidelor proceduri standard de operare; multe dintre ele „au fost rescrise pentru a evidenţia principii în loc de instrucţiuni prescriptive, pentru a facilita exercitarea libertăţii de a alege în baza cunoaşterii celor mai bune practici".

Aceste schimbări au fost deosebit de importante în confruntarea cu noi provocări precum cele datorate terorismului global. „Având

puţină experienţă proprie pe care să ne bazăm, SPF a trebuit să stabilească relaţii cu cât mai mulţi oameni şi cât mai multe organizaţii care puteau contribui la baza noastră de cunoştinţe." Acum toţi lucrează cu omologi din toată lumea pentru a învăţa reciproc din experienţă. Forţa poliţienească s-a alăturat şi unei reţele de oameni de ştiinţă, experţi în religie şi lideri ai comunităţilor pentru a obţine o gamă diversificată de perspective. „Ca şi în cazul altor probleme de bază, interesul nostru nu este numai de a reacţiona, ci şi de a diagnostica sursele problemelor prin colaborarea strânsă cu partenerii noştri din cadrul comunităţii.

La urma urmei, oamenii sunt cei care produc orice transformare organizaţională. Încrederea şi concentrarea asupra felului în care oamenii din organizaţie relaţionează formează baza teoriei noastre centrale despre succes. Pe măsură ce calitatea relaţiilor se îmbunătăţeşte, calitatea gândirii se îmbunătăţeşte. Pe măsură ce membrii unei echipe iau în consideraţie mai multe faţete ale unei probleme şi împărtăşesc un număr mai mare de perspective diferite, calitatea acţiunilor lor se îmbunătăţeşte, ceea ce duce în cele din urmă la îmbunătăţirea rezultatelor pe care le putem obţine." Şi rezultatele au fost încurajatoare. Rata anuală a infracţionalităţii din Singapore a ajuns acum la aproximativ opt sute de infracţiuni la suta de mii de locuitori – mai puţin de două treimi din rata înregistrată la mijlocul anilor 1990 şi aproape o treime din rata infracţionalităţii din Japonia. Eforturile au sporit dramatic şi numărul de infracţiuni rezolvate, care a ajuns la aproape 60%, comparativ cu 32% acum un deceniu şi 25%. Şi mai important, „am reuşit să îmbunătăţim legăturile noastre cu comunitatea prin câştigarea încrederii, cooperării şi, îndrăznesc să spun, respectului oamenilor", raportează Khoo. Astăzi, forţa poliţienească îşi recrutează o parte mai mult decât importantă dintre cei cu o educaţie superioară care îşi caută un serviciu.

PERFORMANŢA ŞI FERICIREA

Nu este un accident faptul că povestea comisarului Khoo evidenţiază creşteri dramatice în realizări, odată cu crearea unui mediu de lucru mai plin de semnificaţie şi cu recompense personale mai

mari. Amintiţi-vă replica lui Vivienne Cox care, atunci când se gândea la experienţa ei în a face oamenii să vorbească unii cu alţii pentru a regândi o structură organizaţională complexă, spunea: „Acea muncă a fost şi cea mai distractivă perioadă din viaţa mea în afaceri". Deşi felul lor de a se exprima diferă, îmi vin în minte mulţi practicieni talentaţi ai învăţării organizaţionale care nutresc sentimente asemănătoare. „Cred că s-a îmbunătăţit mult calitatea relaţiilor pe aici", spune Hamachi-Berry.

„Oamenii simt în mai mare măsură creativitate şi satisfacţia realizării în situaţii în care simţeau înainte că nu se puteau lupta cu sistemele", spune Adams de la Ford.

„Totul se reduce la «productivitate», productivitate personală şi organizaţională", spune Allen de la HP. „Prin asta, nu vreau să spun că oamenii muncesc douăsprezece ore pe zi în loc de opt. Vreau să spun că oamenii simt că slujbele lor au mai multă semnificaţie şi că astfel devine mult mai uşor să obţii un impact asupra rezultatelor afacerii".

Comentariul lui Allen îmi aminteşte de o poveste plină de semnificaţie de la începuturile reţelei SoL. La începutul anilor 1990, Dave Marsing era responsabil pentru punerea în funcţiune a unităţii Fab 9, fabrica de bază pentru producerea microprocesorului „486" de la Intel. Era o sarcină foarte provocatoare şi stresantă, iar la mijlocul îndeplinirii sale a suferit un atac de cord. A avut norocul să fie transportat de urgenţă la spital, iar inima sa nu a avut de suferit pe termen lung. Dar când s-a întors la serviciu după câteva săptămâni, avea un mesaj clar de transmis colegilor. „Voiam ca ei să ştie că nu voi mai lucra nebuneşte toate acele ore suplimentare ca înainte şi că voi pleca la timp pentru a lua cina alături de familie. Urmau să ştie cum să mă contacteze la sfârşit de săptămână în caz că aveau nevoie de mine, dar doar în caz de urgenţă. Le-am spus că urma să alocăm mai mult timp discutării şi reflecţiei pe măsură ce lucram pentru a îndeplini totul la termen. La început nu cred că au crezut că vorbesc serios, dar treptat şi-au dat seama că aşa e.

Cultura pe care am creat-o prin acea schimbare a fost motorul formării valorilor şi principiilor care au stat la baza proiectării şi dezvoltării noii fabrici Fab 11, pe care am început-o după câţiva ani. În cele din urmă, am întrecut toate recordurile de la Intel pentru punerea în funcţiune a Fab 11, ajungând la operaţiona-

litate la scară normală cu nouă până la douăsprezece luni înaintea celor mai agresive estimări. Acest lucru a dus la economii de miliarde de dolari pentru companie, fără a mai lua în calcul beneficiile aduse pieţei prin lansarea noilor cipuri mai repede şi prin folosirea lor pentru proiectarea mai multor produse noi pentru clienţi. Fabrica respectivă este încă cea mai mare şi cu performanţa cea mai bună din lume.

Ceea ce a devenit foarte clar pentru mine era faptul că trebuia înlocuită munca grea cu munca mai inteligentă. Adică, înainte, oamenii erau luaţi cu ambulanţa periodic, iar asta ni se părea normal. Când m-am hotărât să nu mai muncesc atât de intens, am creat un precedent pe care alţii l-au putut urma şi rezultatul a fost că am început să lucrăm împreună într-un mod diferit, reuşind să realizăm ceea ce nu am fi putut face niciodată prin muncă suplimentară şi eforturi supraomeneşti."

În mod evident, fericirea pe care o caută oamenii ca Marsing nu presupune o viaţă lipsită de provocări şi dificultăţi. De fapt, cu cât oamenii sunt mai angajaţi şi mai devotaţi muncii lor, cu atât sunt mai dispuşi să se confrunte cu probleme mai dificile. Sunt dispuşi să facă lucruri chiar în afara zonei lor de confort. Sunt dispuşi şi să eşueze în căutarea lucrurilor care chiar contează pentru ei, în loc să ajungă să fie „suflete reci şi timide care nu cunosc nici victoria, nici înfrângerea", după cum a spus Theodore Roosevelt.

Bill O'Brien obişnuia să definească fericirea ca fiind „sentimentul general că viaţa ta se îndreaptă în direcţia corectă şi că ai şansa de a contribui la o schimbare pozitivă". Întotdeauna am considerat-o ca fiind unul dintre acele lucruri ciudate pe care punem preţ, dar pe care nu le dobândim prin efort direct. Aţi cunoscut pe cineva care să depună eforturi în scopul declarat de a fi fericit? Din experienţa mea, asemenea oameni au un lucru în comun: nu sunt foarte fericiţi. Pe de altă parte, dacă ne trăim vieţile căutând să realizăm ceea ce contează cel mai mult pentru noi şi muncim împreună cu oameni a căror prietenie o preţuim, vom avea parte de toată fericirea de care avem nevoie. În acest sens, fericirea este pur şi simplu un rezultat firesc al unei vieţi trăite cum trebuie. Acest lucru îi motivează pe practicienii învăţării organizaţionale.

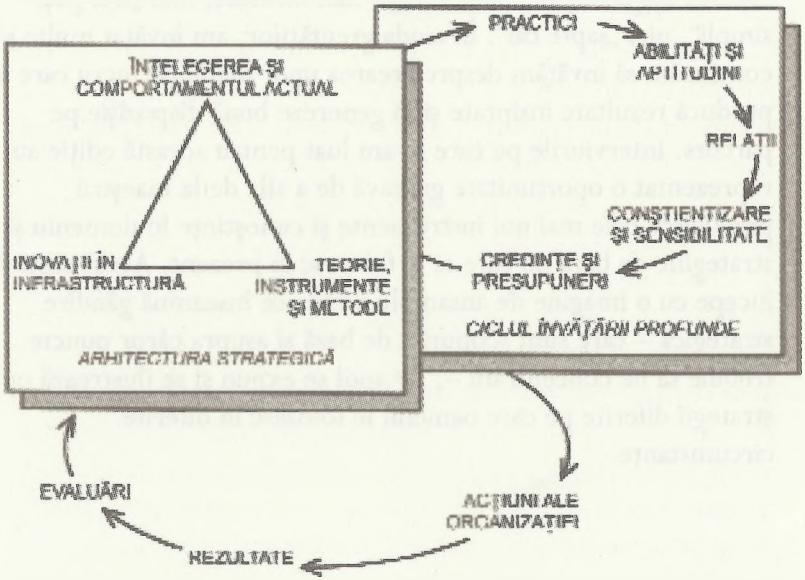
14

STRATEGII

Mi-a fost întotdeauna clar faptul că nu există reţete magice pentru crearea organizaţiilor care învaţă: nici formule, nici „trei paşi simpli", nici „şapte căi". În ciuda greutăţilor, am învăţat multe şi continuăm să învăţăm despre crearea unor medii de lucru care să producă rezultate insiprate şi să genereze bună dispoziţie pe parcurs. Interviurile pe care le-am luat pentru această ediţie au reprezentat o oportunitate grozavă de a afla de la maeştrii practicieni cele mai noi instrumente şi cunoştinţe în domeniu şi strategiile de bază pe care ei le folosesc în prezent. Acest capitol începe cu o imagine de ansamblu a ceea ce înseamnă gândire strategică – care sunt scopurile de bază şi asupra căror puncte trebuie să ne concentrăm –, iar apoi se expun şi se ilustrează opt strategii diferite pe care oamenii le folosesc în diferite circumstanţe.

SĂ GÂNDEŞTI ŞI SĂ ACŢIONEZI STRATEGIC

Ce înseamnă a gândi şi a acţiona strategic în timpul procesului de creare a organizaţiilor care învaţă? Pentru lucrarea *The Fifth Discipline Fieldbook*, eu şi colegii mei am pus la punct o schemă simplă care să ajute cititorii să înţeleagă conducerea strategică la orice nivel din procesul de creare a unei organizaţii care învaţă. Schema răspunde la două seturi de întrebări. În primul rând, care sunt scopurile noastre? Care sunt domeniile principale ale dezvoltării şi inovaţiei care definesc o cultură de învăţare şi o fac robustă? Cum ne-am da seama că asta este dacă am vedea-o? În al doilea rând, unde îşi concentrează atenţia şi eforturile liderii pentru a crea o astfel de cultură? Cum putem face şi noi acest lucru? Pe primul l-am numit „ciclul învăţării profunde". Pe cel din urmă l-am numit „arhitectură strategică". Prezentarea întregului ciclu sub formă de triunghi furnizează o perspectivă generală care facilitează înţelegerea strategiilor pe care le folosesc deja diverşi lideri [1].



Deşi această schemă are mai multe elemente interesante, distincţiile principale vin de la înţelegerile profunde de bază privind natura

învăţării. Învăţarea are întotdeauna două niveluri. La primul nivel, tot ce se învaţă este judecat prin ceea ce poate face învăţăcelul, prin rezultatele pe care le produce, după cum se poate vedea în josul figurii. Dar nu am putea spune că am învăţat să mergem pe bicicletă dacă am mers o singură dată. La nivelul mai profund, învăţarea se referă la dezvoltarea capacităţii de a produce în mod sigur o anumită calitate a rezultatelor. Este vorba despre a deveni un „ciclist", nu doar despre a merge cu bicicleta o dată, iar această capacitate este cea care apare ca rezultat al ciclului de învăţare profundă. Mediul de învăţare necesar pentru a susţine acest ciclu de învăţare profundă este punctul central al arhitecturii strategice [2].

Ciclul de învăţare profundă cuprinde cinci elemente cărora liderii pricepuţi le acordă o mare atenţie în procesul de creare a unei culturi de învăţare sănătoase: credinţe şi presupuneri, practici consacrate, abilităţi şi aptitudini, reţele de relaţii şi conştientizare şi sensibilitate. Aceste cinci elemente culturale se influenţează întotdeauna unele pe celelalte. Să începem analiza de la credinţe şi presupuneri (am putea începe de oriunde în cadrul ciclului) [3]. Chiar dacă aceste modalităţi considerate drept sigure şi adevărate de a vedea lumea sunt adesea invizibile pentru cei care le deţin, ele modelează practicile organizaţionale şi ghidează modul în care oamenii fac diverse lucruri, prin aceasta determinând ce aptitudini şi abilităţi trebuie să-şi dezvolte oamenii în conformitate cu practicile organizaţionale [4]. De exemplu, dacă oamenii cred că ascultarea adevărată contează, ei vor introduce o practică de tip „moment de verificare" în munca de zi cu zi, practică ce va încuraja reflecţia asupra felului în care ascultăm [5]. În mod asemănător, aptitudinile şi abilităţile influenţează reţelele de relaţii şi modelează capacitatea de conştientizare. De exemplu, când oamenii dezvoltă practici bazate pe abilităţile de dialog, ei devin mai conştienţi de măsura în care depind de altcineva şi în care altcineva depinde de ei, iar acest lucru întăreşte reţelele sociale. Sau, atunci când oamenii devin pricepuţi în ceea ce priveşte limbajele sistemelor cum ar fi arhetipurile sistemice, ei încep să vadă tipare de interdependenţă care înainte erau invizibile pentru ei. Şi, reciproc, „a vedea înseamnă a crede", altfel spus, experienţa noastră este cea mai directă sursă de reîntărire a credinţelor şi presupunerilor noastre.

Este un lucru obişnuit să vorbim despre cultura unei organizaţii ca şi cum ar fi pur şi simplu „felul în care stau lucrurile". Dar nicio cultură nu este statică. Ea se reîntăreşte şi se completează continuu prin felul în care trăim unii cu alţii zi după zi. Prin conectarea acestor elemente ca părţi ale unui ciclu de învăţare profundă, această schemă exprimă presupunerea importantă cum că toate aceste elemente pot şi chiar se schimbă (deşi încet) – iar atunci când se întâmplă asta, au tendinţa de a evolua împreună. Ciclul de învăţare profundă poate să reîntărească cultura aşa cum este deja sau să reîntărească ceea ce reiese din circumstanţe. Atunci când operăm diferit în relaţiile cu ceilalţi, punem în mişcare noi posibilităţi de a schimba toate celelalte elemente.

Este firesc ca oamenii să dorească să ştie unde trebuie să intervină astfel încât să influenţeze ciclul de învăţare profundă. Sunt posibile multe abordări, dar strategiile coerente au trei elemente: (1) idei călăuzitoare; (2) teorie, instrumente şi metode; şi (3) inovaţii în infrastructura organizaţională. Ideile călăuzitoare constituie conceptele şi principiile de bază care definesc raţiunea de a fi a unei organizaţii, ceea ce vrem să realizăm şi felul în care avem de gând să acţionăm. Este domeniul intenţiei, al viziunii şi al valorilor. Teoria, instrumentele şi metodele se referă la idei explicite despre felul în care funcţionează lucrurile (de exemplu, o hartă sistemică a procesului de aprovizionare sau o simulare computerizată pentru a înţelege şi a rezolva problemele care însoţesc lansarea de noi produse) şi la mijloacele practice prin care oamenii aplică aceste teorii, rezolvă probleme, tratează diferenţe şi monitorizează progresul. Instrumentele sunt esenţiale pentru orice proces profund de învăţare. Buckminster Fuller (prolific inventator, matematician şi filozof american) spunea că „nu poţi schimba felul în care cineva gândeşte", dar îi poţi oferi un instrument „a cărui utilizare să îl facă să gândească diferit". Infrastructurile organizaţionale ca rolurile formale şi structurile de management, ca şi omoloagele lor din natură, modelează felul în care energia şi resursele circulă. Multe dintre inovaţiile importante descrise în acest capitol iau forma unor noi infrastructuri de învăţare, dacă sunt implementate în concordanţă cu idei călăuzitoare clare şi cu instrumente şi metode adecvate.

Conceptul general din spatele acestei scheme este cunoscut în sociologie ca teoria structurării sau teoria sistemelor sociale ca

scene pentru actorii sociali. În capitolul 3 am prezentat principiul central al gândirii sistemice, fie că structura influenţează comportamentul şi de aceea abilitatea noastră de a acţiona eficient pentru a produce schimbări profunde creşte pe măsură ce învăţăm să ne concentrăm mai degrabă asupra structurilor profunde, decât asupra evenimentelor şi asupra comportamentelor. Aceste structuri sunt alcătuite din credinţe şi presupuneri, practici consacrate, aptitudini şi abilităţi, reţele de relaţii şi conştientizare şi sensibilitate – cu alte cuvinte, elementele ciclului de învăţare profundă. Al doilea element cheie al perspectivei sistemice este faptul că structurile care guvernează sistemele sociale apar prin cumularea efectelor acţiunilor participanţilor la acele sisteme. Cu alte cuvinte, după cum a spus Winston Churchill, ne modelăm structurile şi apoi ele ne modelează pe noi.

Cum se pot schimba aceste structuri sistemice? Am creat structurile care actualmente domină în virtutea felului în care am acţionat în trecut, iar ele se pot schimba dacă le observăm şi începem să acţionăm diferit. Această afirmaţie este importantă, iar credibilitatea sa este susţinută de dovezi ca relatările şi studiile de caz din capitolele anterioare şi cele care vor urma. Dar, într-un fel, este o idee la care să ajungi destul de uşor pe baza intuiţiei.

Străzile unui oraş constituie o structură fizică ce modelează felul în care se desfăşoară traficul. Este foarte greu să mergi cu maşina pe unde nu sunt străzi. În Boston, străzile din partea cea mai veche a oraşului nu urmăresc niciun fel de tipar, iar gluma care se face pe seama acestui lucru spune că este vina vacilor din secolul al XVII-lea. Străzile pavate ale secolului al XX-lea au fost făcute peste drumurile pentru căruţe care s-au format în cele două secole precedente şi care au fost stabilite de vizitiii practici urmând cărările pe care le-au lăsat vitele în secolul de dinainte. Acum, se poate presupune că vacile din secolul al XVII-lea nu prea aveau capacitatea de a vedea tiparul cărărilor lor şi este probabil că nici nu le păsa. Dar oamenii ar fi putut observa această structură şi puteau hotărî că exista şi o cale mai bună, lucru pe care dragostea pentru trecut a locuitorilor din Boston se pare că l-a exclus.

Când transpunem povestea vacilor şi a străzilor din Boston la organizaţiile noastre, se ridică două întrebări. De ce avem nevoie pentru a vedea tiparele structurale pe care le adoptăm? Şi oare

acţionăm mai degrabă ca vaci sau ca oameni – ca vaci, făcând ceea ce am tot făcut pentru că aşa am făcut la un moment dat, sau ca oameni, retrăgându-ne un pas şi încercând să vedem tiparele mai profunde şi alegând apoi să facem lucrurile în alt fel? În mod evident, orice context conceptual de acest gen este abstract, iar înţelegerea reală a felului în care funcţionează lucrurile trebuie câştigată prin experienţă concretă, care nu poate fi înlocuită de nicio carte. Cu toate acestea, cele opt strategii şi exemplele care urmează, pot să ofere o idee despre nivelul cunoştinţelor practice din ziua de astăzi.

1.
INTEGRAREA ÎNVĂŢĂRII ŞI MUNCII

Fragmentarea, sau transformarea învăţării într-o anexă la munca obişnuită a omului, a limitat probabil mai multe iniţiative de învăţare organizaţională decât oricare alt factor. Pe parcursul anilor, mulţi oameni au tradus imperativul de a „deveni o organizaţie care învaţă" în noi şi noi programe de antrenare a oamenilor în domeniile modelelor mentale şi gândirii sistemice. Din nefericire, în mod obişnuit, nu se ivesc prea multe oportunităţi pentru aplicarea acestor instrumente în munca zilnică şi, chiar dacă managerii au un antrenament corespunzător, mediul de lucru nu prea pare favorabil pentru reflecţie, pentru gândirea mai profundă a problemelor şi pentru crearea unor viziuni comune. A fost chiar mai rău atunci când iniţiativele au fost lansate de directorii generali prin discursuri sofisticate despre ce înseamnă o organizaţie care învaţă. Într-adevăr, având în vedere concepţia generală că marile schimbări culturale trebuie să vină de sus, a durat mulţi ani până când oamenii au înţeles că astfel de discursuri nu erau o idee foarte bună. Treptat, şi-au dat seama că semăna mai mult cu fluturarea unui steag pe care scria „capriciu", „iar o luăm de la capăt", sau, în limbajul atent ales al unor manageri de la Harley-Davidson, participanţi la programele SoL, „AFP" („another f... program" ar însemna, tradus în mod politicos, „un alt afurisit de program" n.r.).

REFLECŢIE ŞI ACŢIUNE

Principala eroare este absenţa unor infrastructuri eficiente care să-i ajute pe oameni să integreze învăţarea şi munca. A face bine acest lucru începe prin înţelegerea a ceea ce se întâmplă cu adevărat în munca oamenilor şi prin identificarea locului şi modului în care abordările specifice de învăţare cum ar fi îmbunătăţirea reflecţiei, pot conduce la o schimbare practică. Asta îi ajută, de asemenea, pe oameni să ofere sprijin continuu şi de calitate celor care stabilesc politica firmei.

„Reflecţia are un nume prost în afaceri pentru că nu avem disciplina de a conecta reflecţia şi acţiunea", spune Ilean Galloway, unul dintre managerii seniori ai departamentului de dezvoltare organizaţională de la sediul Intel din New Mexico. „Oamenii spun că nu au timp să stea şi doar să vorbească şi au dreptate. Dar, de asemenea, adesea nu avem nici timp să gândim. Trăiesc într-un mediu de lucru plin de reţele şi foarte interconectat. Într-o organizaţie globală, oamenii literalmente lucrează non-stop, rezolvând probleme prin e-mail la miezul nopţii cu colegi din partea cealaltă a lumii. Dar cred că, din punct de vedere fiziologic, tehnologia a trecut dincolo de ceea ce noi ca fiinţe umane suntem în stare să facem. Nu sunt sigură câtă înţelegere adevărată se dezvoltă prin folosirea e-mailului, a pagerelor şi telefoanelor mobile. Aceste dispozitive sunt foarte bune pentru a comunica şi a genera acţiuni în cazul problemelor de rutină. Dar când ne confruntăm cu provocări complexe, ne pot amăgi să credem că înţelegem situaţia. În realitate, provocările complexe necesită o abordare diferită, care să ne permită să căutăm înţelesurile mai profunde, adeseori ascunse, să aducem la suprafaţă presupunerile adânc înrădăcinate şi să facem legătură între părţile întregului sistem. Doar aşa putem înţelege situaţii complexe şi putem ajunge la un înţeles comun înainte de a acţiona."

Pentru a contracara acest declin al gândirii critice, Galloway adună în mod regulat membrii diferitelor echipe pe care le sprijină, adeseori pentru câte o zi sau mai mult. Deşi câteodată se vede nevoită „să forţeze oamenii să-şi facă timp, după aceea sunt întotdeauna recunoscători pentru oportunitatea care le-a fost oferită".

A face aceste sesiuni să fie valoroase, a învăţat ea, vine din „disciplina din spatele acestora". Ea explică: „Avem un consultant care a spus: «Peter Senge greşeşte, oamenii nu au timp să se întâlnească pentru a sta de vorbă». Nu sunt de acord cu această afirmaţie. Lucrul pentru care nu avem timp este reflecţia de dragul reflecţiei. Reflecţia care (nu este) legată de acţiune este (cea care) determină pe oameni să creadă că nu au timp pentru aşa ceva. O parte a muncii mele a constat în a ajuta echipele să capete mai mult din disciplina de a vedea punctul în care au ajuns şi a se asigura că toţi urmează aceeaşi cale. Apoi, oamenii au destulă energie pentru reflecţie. Împreună cu o echipă cu care am lucrat am mers la un loc de cazare cu mic-dejun inclus pentru trei întâlniri de câte o săptămână. Acolo era un vagon de cale ferată, echipat ca sală de mese, unde ne întâlneam în momentele critice. Timpul petrecut acolo a devenit simbolic pentru ei. Mai târziu, unii mă sunau şi îmi spuneau: «Trebuie să mergem la vagon», atunci când ştiau că trebuiau să se gândească la ceva important".

Colegii lui Galloway de la Intel au învăţat, de asemenea, că reflecţia nu înseamnă a fi de acord în toate privinţele. Ea spune: „Scopul nostru este de a ajunge să împărtăşim o înţelegere comună şi un angajament real faţă de ceea ce spunem că vom face. Ceea ce presupune reflecţia este că ascultăm totul. Nu presupune că vom încerca să împăcăm pe toată lumea. Acest lucru este o parte importantă a culturii Intel – noi îi spunem: «dezacord şi angajare». Când lucram la o altă companie, te angajai, dar nu puteai spune echipei tale că nu erai de acord cu decizia pe care echipa era chemată să o implementeze. La Intel, după ce îţi reprezinţi echipa într-un forum de luare a deciziilor, te poţi întoarce la membrii echipei tale şi le poţi spune: «Uitaţi, am vorbit despre asta şi eu am avut o perspectivă diferită. Mi-au ascultat perspectiva şi am căzut de acord să facem acest lucru. Ne-am angajat să implementăm decizia, dar vom avea un punct de control pentru a vedea dacă aceste acţiuni duc la rezultatele dorite. Dacă acest lucru nu se întâmplă, deciziile şi acţiunile pot fi revizuite»".

ÎNVĂŢAREA ÎN TIMP

O cultură organizaţională care integrează acţiunea şi reflecţia ia decizii mai bune faţă de care oamenii se angajează cu adevărat, iar oamenii săi sunt mai pregătiţi din punct de vedere mental. Afirmaţia finală înseamnă că au un set mai bogat de perspective în ceea ce priveşte problemele de interes major, o capacitate esenţială în mediile organizaţionale turbulente din zilele noastre. De fapt, majoritatea timpului, lucrurile nu se întâmplă cum ne-am dori. Dar valoarea potenţială a efectelor neaşteptate este rareori utilizată. În schimb, atunci când lucrurile se întâmplă altfel de cum ne doream, intrăm imediat în starea de „hai să rezolvăm problema" şi reacţionăm la evenimente sau doar încercăm mai din greu – fără a ne opri şi a ne lăsa timp să vedem dacă nu cumva acest rezultat neaşteptat ne spune ceva important despre presupunerile noastre.

„Această stare mentală de a fi mai pregătit este cea care oferă realmente multe dintre recompensele pe termen lung", spune Galloway. „O parte a disciplinei noastre de dezacord-şi-angajare este bazată pe un proces de monitorizare a consecinţelor deciziilor." Acest lucru implică un interval temporal bine stabilit după care participanţii la grupurile lui Galloway se întorc la întrebările esenţiale şi evaluează dacă „lucruri evoluează aşa cum am crezut sau avem de învăţat ceva din lucrurile la care nu ne aşteptam. În orice caz, cei care nu sunt de acord ştiu că oferă perspective folositoare care modelează învăţarea noastră continuă".

„De exemplu, am avut o sesiune de scenarii de planificare, în 1999, cu echipa de management a uneia dintre fabricile noastre. Am căutat viitoruri posibile cât mai diferite de imaginile normale din mintea oamenilor, cum ar fi o prăbuşire majoră a pieţei produselor tehnologice sau efectele unei tehnologii distrugătoare. Ne-am forţat să ne gândim la felul în care am răspunde. Acest lucru se întâmplă în punctul de vârf al curbei de creştere a cererii. Nu puteam crea capacităţi de producţie suficient de repede. Dar nici măcar nu am apucat să scriem tot scenariul şi să îl distribuim tuturor când falimentul pieţei produselor tehnologice a şi început brusc". Pentru că se gândiseră deja şi la

această posibilitate, echipa de management de la Intel a avut un mare avantaj, spune Galloway, şi a fost „capabilă rapid de acţiuni corective. Acestea au inclus unele lucruri care erau greu de făcut, cum ar fi redirecţionarea resurselor umane către zone unde nevoia pentru ele era mai mare şi schimbarea unor strategii de fabricare. Am răspuns repede având o imagine clară a noii noastre direcţii pentru că reflectasem asupra diferitelor acţiuni potenţiale".

„Luăm foarte în serios munca aceasta de reflecţie", adaugă ea. „Nu are niciun rost să faci acest lucru dacă nu aloci resursele şi timpul pentru a-l face cum trebuie. Câteodată este nevoie şi de un an pentru ca oamenii să vadă valoarea unora dintre dialogurile noastre."

Galloway a învăţat să păstreze înregistrări cât mai bune, folosind tipuri mai mult sau mai puţin convenţionale de înregistrare – „orice îi poate ajuta pe oameni să vadă că gândurile lor au fost auzite. Am avut persoane care m-au întrebat dacă pot vedea procesul-verbal al unei întruniri după doi ani, pentru că anumite aspecte au apărut din nou şi ei îşi puteau aminti astfel nişte idei importante. Totul se reduce la a ajuta oamenii în momentul în care chiar au nevoie de ajutor. Trebuie să ai răbdare".

Şi trebuie să faci astfel încât reflecţia să fie o parte a felului în care se fac lucrurile. O metodă simplă care a fost aplicată foarte mult în cadrul reţelei SoL este cea a „Recenziilor de După Acţiune" (RDA), un instrument dezvoltat de armata S.U.A. Poate fi întocmită după o simulare elaborată de două zile a unui război sau după o întrunire de o oră. În forma sa cea mai simplă, o Recenzie de După Acţiune este alcătuită din răspunsurile la trei întrebări:

- Ce s-a întâmplat?
- La ce ne aşteptam?
- Ce putem învăţa din diferenţă?

A avea protocoluri simple ca RDA-urile pentru conectarea chestiunilor legate de acţiune cu cele legate de reflecţie, dar şi a avea un mediu de management încurajator este esenţial. În armata S.U.A., RDA-urile s-au dovedit folositoare ca părţi ale unei călătorii pe termen lung, după cum a spus un general, „de la o cultură de rapoarte la o cultură de recenzii: întotdeauna am fost

buni la a scrie rapoarte pentru superiorii noştri, dar nu neapărat la a învăţa din experienţele noastre". Acelaşi angajament este necesar în companii la nivel managerial.

RECENZIILE DE DUPĂ ACŢIUNE[6]

La câteva minute după ce s-au stins luminile pe data de 14 august 2003, toată lumea de la DTE Energy, compania care controlează Detroit Edison, ştia că ceva important se întâmplase. În acele câteva minute, au rămas fără curent electric peste cincizeci de milioane de americani şi canadieni. Dar, pentru DTE, căderea din 2003 nu a fost doar o întâmplare bizară. Mai degrabă, a fost o situaţie extremă la care răspunsul urgent a fost hotărâtor pentru ceea ce însemna afacerea şi din care trebuiau să înveţe cum să se perfecţioneze. La 24 ore după cădere, o serie de Recenzii de După Acţiune au fost solicitate pentru a evalua cât de bine s-a descurcat DTE cu cererile în exces de repunere a circuitelor în serviciu, cu deplasarea personalului, cu comunicarea cu publicul şi cu asigurarea parametrilor de bază ai infrastructurii. Asemenea recenzii au devenit practică standard de urmat în timpul acţiunilor de urgenţă de la DTE – chiar şi când muncesc pentru a repune în funcţiune totul cât se poate de repede, oamenii se gândesc la felul în care răspund şi cum ar putea face acelaşi lucru mai bine pe viitor. Chiar în timpul crizei, CEO Tony Earley a spus: „Cred că am văzut cel puţin cinci, poate chiar zece oameni, care aveau la ei carnete cu antetul „Observaţii RDA". Chiar în mijlocul crizei, fără să-i fi rugat nimeni. Oamenii au presupus pur şi simplu că va fi nevoie de RDA-uri. A fost minunat să vezi aşa ceva".

Integrarea RDA-urilor în cultura organizaţiei a durat mai mulţi ani şi a fost ghidată prin patru strategii specifice:

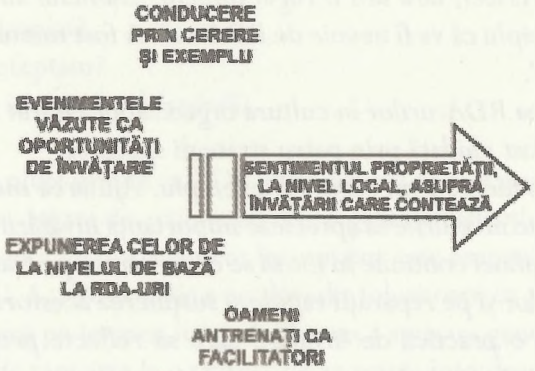
1. Conducere prin cerere şi exemplu. Ajutarea managerilor de la toate nivelurile să aprecieze importanţa învăţării profunde şi a disciplinei continue în loc să se concentreze pe tratarea evenimentelor şi pe reparaţii rapide şi susţinerea acestora pentru a dezvolta o practică de învăţare care să reflecte propriile lor priorităţi şi provocări.

2. Evenimentele trebuie să fie văzute ca oportunităţi de învăţare. Dezvoltarea capacităţii organizaţiei, la nivel înalt, mediu şi jos, de a recunoaşte evenimentele zilnice, dar şi crizele majore, ca oportunităţi pentru a învăţa şi ajutarea echipelor să conecteze trecutul şi prezentul astfel încât lecţii din trecut să poată fi aplicate pentru îmbunătăţirea rezultatelor curente.

3. Expunerea celor de la nivelul de bază la practica RDA-uri. Introducerea instrumentului echipelor prin demonstrarea capacităţii acestuia de a furniza un mediu sigur pentru aflarea propriilor priorităţi şi provocări, fără a-i impune folosirea şi fără a insista asupra perfecţiunii.

4. Oameni care să fie antrenaţi ca facilitatori. Instruirea unor specialişti care înţeleg cum să promoveze folosirea RDA-urilor, dar şi cum să ajute la ghidarea echipelor către aplicaţii de „înaltă eficienţă" (rambursare tangibilă pentru investiţie).

Intenţia acestor patru strategii este dobândirea la nivel local a sentimentului proprietăţii asupra învăţării care contează. Majoritatea departamentelor şi echipelor ştiu ce practici trebuie să îmbunătăţească. Întrebarea simplă: „Dacă ai putea îmbunătăţi performanţele într-un domeniu care ar putea produce o diferenţă semnificativă pentru întreprindere, care ar fi acela?", le îndreaptă atenţia către practica lor de învăţare locală cea mai naturală. Abordarea RDA are potenţialul de a face echipa primul şi cel mai bun client al propriei sale învăţări, în contrast puternic cu modelul „captivează-şi-diseminează" al majorităţii practicilor de management.



2.
A ÎNCEPE DE UNDE EŞTI, CU ORICE ESTE ACOLO

Pentru a recapitula, integrarea învăţării şi muncii este prima strategie de bază folosită de cei care construiesc organizaţii care învaţă, iar fragmentarea este obstacolul principal. O problemă strâns legată de fragmentare apare când oamenii cred că nu pot face mare lucru fără sprijinul managementului superior. Este uşor să ne gândim că schema strategică de învăţare profundă se aplică doar managementului superior. Dar, de fapt, gândirea strategică este un imperativ pentru liderii de la toate nivelurile.

„Adesea aud oamenii spunând «Nu putem iniţia schimbarea dacă nu ne conduc managerii superiori»", spune Galloway de la Intel. „Dacă aşteptam ca managerii superiori să conducă fiecare schimbare necesară, am fi aşteptat încă mult şi bine. Acesta este unul dintre punctele mele sensibile, trebuie să recunosc. O parte din acest lucru se datorează propriului meu trecut. Când am început cursurile postuniversitare în 1986, am simţit că ajunsesem acasă. Am ştiut că munca în domeniul învăţării şi schimbării organizaţionale era vocaţia mea. Dar îi auzeam pe profesorii mei spunând mereu că «schimbarea organizaţională trebuie să pornească de sus». La acea vreme, ca femeie afro-americană, ştiam că nu voi obţine un post în vârful (unei) organizaţii. Aşa că a trebuit să mă gândesc mult şi bine dacă eu chiar credeam cu adevărat că voi avea vreo şansă să fiu iniţiatoarea unei schimbări care să conteze. M-au ajutat două lucruri. În primul rând, am început să observ schimbările sociale din S.U.A. Mişcarea pentru drepturi civile şi mişcarea feministă remodelau vieţi şi întreaga naţiune. Nu erau iniţiate de oficiali aleşi; erau mişcări începute de jos. În al doilea rând, am dat peste un articol scris de John H. Johnson, regretatul editor al revistei *Ebony*. În anii 1950, când a încercat să pună bazele revistei, albii au spus că nu va avea cu ce să umple paginile revistei – nu existau afro-americani în clasa mijlocie sau în societatea înaltă, nici celebrităţi de culoare. Nu putea obţine fonduri pentru a o publica. Dar el a spus: «Nu vă puteţi apăra împotriva unei idei excelente care vine ca răspuns la o nevoie

publică arzătoare», şi le-a demonstrat că nu aveau dreptate. Am acest citat pe peretele meu şi a devenit strategia mea.".

„IMPOSIBILELE"

Galloway a tradus aceste spuse în ceea ce este astăzi un principiu care îi ghidează pe mulţi dintre cei mai talentaţi lideri ai unor iniţiative de învăţare: concentrarea asupra problemelor despre care oamenii cred că nu pot fi rezolvate. „Încerc să găsesc o nevoie arzătoare a publicului, ceva la care compania nu mai speră să găsească vreodată o rezolvare, ceva cu care oamenii s-au învăţat să supravieţuiască. Eu le numesc «imposibilele». În fiecare an încerc să lucrez la cel puţin o chestiune imposibilă, ceva care mă sperie aşa de rău încât nu pot să-mi dau seama nici măcar cum trebuie abordată. Cheia este de a începe pur şi simplu. De îndată ce facem un astfel de lucru, oamenii spun «Oh, ce uşor a fost».

Ştiu că nu voi primi mult sprijin pentru astfel de proiecte. Faptul că nu pot primi sprijin îmi spune că este proiectul potrivit. Cred afirmaţia lui Einstein conform căreia ca să rezolvi o problemă trebuie să ajungi la alt nivel de conştientizare faţă de acela la care erai când ai creat-o. Încerc să încep să analizez problema şi îmi spun: «Ce încearcă să ne spună această problemă? Ce pot vedea diferit la ea?». De îndată ce încep să îmi dau seama care sunt răspunsurile, pot să încep să înrolez oameni. Încep să vorbesc cu oameni care vor spune: «Oh, am o oră liberă. Sunt dispus să fac asta pentru tine». Şeful meu va spune: «Dacă vrei să lucrezi la asta, bine. Spune-mi de ce ai nevoie de la mine». Iar apoi lucrurile încep să crească treptat.

De exemplu, anul trecut am început să lucrăm la reducerea timpului real necesar pentru rezolvarea unor probleme tehnice. Mulţi dintre liderii organizaţiei au crezut că o reducere semnificativă era imposibilă, dar unul dintre consultanţii organizaţionali seniori pe probleme de dezvoltare a văzut problema ca pe o oportunitate de a «realiza imposibilul». A făcut echipă cu un inginer cu vechime pentru a analiza gândirea şi structurile care limitau rezolvarea mai rapidă a problemelor. Au folosit cicluri de învăţare rapidă cu testare şi reflecţie pentru a

aplica noi abordări care, în cele din urmă, au slăbit credinţa conform căreia rezultate mai rapide presupuneau calitate scăzută. Rezultatele obţinute au fost uluitoare. Probleme pentru a căror rezolvare era nevoie de luni întregi se rezolvă acum în patru săptămâni.

Ironia constă în faptul că, dacă am fi lucrat doar cu cei din vârful organizaţiei, s-ar fi putut să nu conştientizăm niciodată aceste probleme şi n-am fi încercat niciodată să le rezolvăm. Dar atunci când construieşti o echipă care crede că schimbarea poate fi iniţiată din orice poziţie din sistem, schimbarea semnificativă poate răsări din cea mai mică sămânţă."

DE LA OAMENI, PENTRU OAMENI

Abordarea „imposibilelor" este posibilă doar atunci când eşti capabil să accesezi talentele şi aspiraţiile cele mai profunde ale oamenilor. Niciodată nu încetează să mă uimească gradul de încăpăţânare al maeştrilor practicieni ai învăţării atunci când vine vorba despre convingerea lor că un lucru este întotdeauna posibil, chiar şi în circumstanţe foarte dificile.

În 1986, Roger Saillant a devenit primul manager al uzinei de componente electronice din Chihuahua, Mexico, prima de componente de ultimă oră pe care a construit-o Ford în acea ţară. Nu era o sarcină pe care să şi-o dorească prea multe dintre persoanele cu poziţii înalte în companie. După cum spune scriitoarea pe teme de afaceri, Ann Graham, „puţini de la sediul central (Ford) credeau că o uzină într-o ţară aflată în curs de dezvoltare putea să intre în funcţiune într-un timp atât de scurt şi să susţină o producţie de calitate"[7].

Dar Saillant a descoperit repede că oamenilor de acolo „le păsa mult de comunitatea lor şi nu li se dăduse niciodată şansa de a-şi asuma o responsabilitate reală pentru o operaţiune ca aceasta". A descoperit, de asemenea, că dinamica tradiţională a puterii putea să-i facă această sarcină dificilă. La un an după ce a ajuns acolo şi cu doar două luni înainte de data lansării, un grup de tehnicieni de top a încercat să forţeze numirea unui om de-al lor într-o poziţie cheie. Acest lucru a însemnat o provocare directă a setului de valori şi a sistemului deschis de promovare pe care

Saillant muncise să-l stabilească pentru a obţine o reală colaborare. Atunci când unul dintre managerii mexicani a venit la el şi i-a spus ce se întâmplă, „ştiam că nu se aştepta cu adevărat ca eu să fac ceva. Managerilor de la Ford li se spusese ani de zile că trebuiau să accepte astfel de lucruri dacă voiau o relaţie liniştită cu liderii politici locali".

În schimb, Saillant a rugat întreg grupul de tehnicieni să plece, atunci când au recunoscut ceea ce făceau. „Nu voi uita niciodată cum stăteam în faţa uzinei în timp ce ei plecau. Mulţi dintre ceilalţi angajaţi ne priveau, întrebându-se probabil ce avea să se întâmple în continuare. Şi adevărul este că nu aveam nici cea mai mică idee". Ceea ce ştia Saillant era că avea „să primească imediat o muştruluială bună de la şefi, dar noile politici de personal nu aveau să valoreze nimic dacă vechea reţea de relaţii avea să-şi exercite influenţa pe mai departe".

„Am ştiut că ceva se schimbase aproape două luni mai târziu când ne pregăteam pentru o vizită din partea celor din Dearborn (sediul corporaţiei Ford) pentru marea deschidere a uzinei. În seara dinaintea turului oficial, la buletinul meteo se anunţase o furtună mare. Stăteam în pat la două dimineaţa când am început să aud cum plouă. Turna cu găleata. Nu mă puteam gândi decât că acoperişul nu era încă gata. În cele din urmă, pur şi simplu m-am dat jos din pat şi m-am dus la uzină. Am mers înăuntru şi era întuneric beznă, dar puteam să aud pic, pic, pic – şi nu era într-un ritm lent. Am început să umblu prin împrejurimi pentru a vedea unde erau spărturi şi apoi am văzut pe cineva mişcându-se. Nu voi uita până la sfârşitul zilelor mele cum l-am văzut pe Alfego Torres punând nişte plante mari cu frunziş abundent – pe care le luasem pentru ceremoniile de deschidere – sub spărturi, pentru a absorbi apa. Aproape că am început să plâng. Era unul dintre muncitorii care munceau pe plată cu ora şi care fusese promovat datorită noului sistem pentru personal, o persoană pe care vechii şefi nu ar fi avansat-o nicicând în funcţie. Am ştiut în acel moment că acea comunitate care lucra acolo se schimbase. Uzina devenise acum a lor."

Următoarea zi, vremea s-a înseninat înaintea marii vizite. Aceasta a decurs bine, deşi directorii executivi de la Ford au fost iniţial uluiţi la vederea uzinei terminate. Era vopsită cu albastru şi roz, culori pe care mexicanii le adoră şi pe care le alesese echipa,

împreună cu alte caracteristici decorative şi arhitecturale specifice ţării. (Erau, de asemenea, multe lucruri care nu fuseseră incluse niciodată în alte uzine asemănătoare, cum ar fi un centru în aer liber pentru activităţi în familie, o şcoală locală şi facilităţi sanitare.) „Aceasta nu este o uzină Ford", s-a plâns unul dintre directorii executivi lui Saillant. „Nu", a spus el, „este uzina Ford de la Chihuahua!".

Saillant continuă: „Pe parcursul turului oficial, una dintre muncitoarele cu ora de la asamblaj s-a dus la vicepreşedintele executiv, pe care îl cunoşteam de mulţi ani, şi l-a rugat să-şi stingă ţigara. Charlie era un fumător înrăit şi mă îndoiesc că îi mai spusese cineva până atunci că nu poate să fumeze în una dintre uzinele lui. Şi această femeie mexicană micuţă de statură se uita în sus la impunătorul director executiv de la Ford – care avea aproape doi metri înălţime – şi îl ruga să nu mai fumeze sau să iasă afară. Ce putea să facă? Cu toţii căzusem de acord asupra faptului că una dintre regulile de bază, ca parte a angajamentului nostru faţă de un mediu de lucru sănătos şi curat pentru toată lumea, era interzicerea fumatului, iar ea făcea ceea ce cu toţii căzusem de acord că vom face. După aceea, şefii mei nu m-au mai hărţuit aşa de mult, mai ales pentru că am inaugurat uzina cu şase săptămâni mai devreme decât era planificat şi a devenit în cele din urmă numărul unu între cele de tipul său din lume". În 1994, uzina a primit un premiu prezidenţial pentru cea mai remarcabilă afacere din Mexic[8].

3.
SĂ DEVII BICULTURAL

O arie subtilă a atitudinii şi a aptitudinii, care pare să facă să se distingă inovatori ca Saillant şi Galloway, include a nu pierde niciodată legătura cu mediul organizaţional în ansamblul lui – ceva ce noi numim „să devii bicultural". Deşi sună simplu, s-a dovedit că, dacă nu se ia în considerare mediul general, multe iniţiative de învăţare de succes nu pot reuşi. Una dintre cele mai dureroase lecţii învăţate în primii zece ani de existenţă a reţelei SoL a fost descoperirea că o acţiune de succes nu conduce

întotdeauna la succes. (Altfel spus, poţi să câştigi o bătălie şi să pierzi războiul.) Am văzut multe exemple de aplicare la scară redusă sau pe plan local a unor instrumente de învăţare care au realizat lucruri foarte bune, dar care nu s-au extins în întregul mediu al corporaţiei respective. Într-adevăr, acest gen de succese cauzează adesea probleme inovatorilor.

Unul dintre cele mai bine documentate exemple care ilustrează acest fenomen a fost efortul de pionierat în dezvoltarea produselor al „echipei Epsilon de la AutoCo", care a reuşit să elimine în mod efectiv un an din cei cinci ai unui ciclu de dezvoltare a unui nou model de maşină, să economisească mai mult de 50 de milioane de dolari din fondurile alocate şi să realizeze ceea ce mulţi observatori au numit „cea mai lină lansare a unui model nou din istoria companiei"[9]. Cu toate acestea, când a avut loc o reorganizare majoră în timpul ultimelor luni ale proiectului, liderii echipei au considerat că poziţiile care le-au fost oferite nu erau suficient de atrăgătoare şi din această cauză s-au pensionat mai devreme. Această experienţă a fost un şoc pentru mulţi dintre noi la vremea respectivă, dar a fost un important semnal de alarmă.

Se pare că există o bogată istorie a inovaţiilor pline de succes care nu s-au răspândit. De exemplu, în *The Age of Heretics*, Art Kleiner oferă informaţii documentate despre oameni care au adoptat încă de la mijlocul anilor 1960, cu două decenii înainte ca ele să fie acceptate pe scară largă, aceste practici şi procese de fabricaţie centrate pe echipă şi pe planificarea producţiei, şi care au fost daţi afară din companii[10]. „Ereticii corporaţiei", după cum îi numeşte Kleiner, pot juca un rol cheie în tiparele generale de inovaţie, dar adesea suferă personal pentru eforturile lor. Teoria „construirii unei capcane de şoareci mai bună" – „dacă inovaţia are succes, lumea se va îmbulzi la uşa noastră" – furnizează un ghid prost pentru dinamica organizaţiilor mari şi a felului în care acestea răspund la inovaţie.

Dar asemenea destine nu sunt inevitabile. Pe măsură ce am ajuns să înţelegem aceste lucruri, am descoperit că o sursă a problemei era entuziasmul şi pasiunea inovatorilor. Fără această pasiune, nu şi-ar fi asumat niciodată riscul de a se implica în ceva cu adevărat nou. Fără această pasiune, nu ar fi avut răbdarea şi perseverenţa necesare pentru a avea succes. Nici nu i-ar fi atras pe alţii care să

le împărtăşească pasiunea. Dar tot pasiunea le poate crea probleme. Îi poate orbi într-atât încât să nu vadă felul în care sunt percepuţi de cei care nu iau parte la eforturile lor şi îi poate face să fie dezinteresaţi de felul în care eforturile lor îi afectează pe alţii.

Inovaţiile fundamentale care produc salturi semnificative de performanţă pot fi percepute drept ameninţătoare de către persoanele şi echipele care au performanţe apropiate de normă. Atunci când îmbunătăţirile se realizează prin metode semnificativ diferite – metode care nu sunt înţelese prea bine de alţii – ameninţarea percepută creşte. Şi când susţinătorii acestor metode le descriu folosind un jargon ce le dă un aer de mister, grupul inovatorilor poate fi etichetat cu uşurinţă ca fiind un „cult". „De câte ori îi întâlneam pe «managerii echipei», vorbeau despre «scări de inferenţă» şi «gândire sistemică»", spunea vicepreşedintele responsabil de dezvoltarea produselor la AutoCo. „Totul era cam de neînţeles pentru mine."

„Se distrau prea mult", a spus direct un alt lider de echipă. „Nimănui nu-i place munca chiar atât de mult." Aprecierea performanţei este întotdeauna un lucru complex, iar susţinătorii entuziaşti sunt de obicei nedreptăţiţi. Ei văd doar ceea ce se îmbunătăţeşte şi pot tinde să nu ia în consideraţie aspecte ale performanţei lor pe care cinicii sau scepticii le consideră sub standarde. În cele din urmă, am numit această suită de probleme „sindromul celor care cred cu adevărat" şi ne-am dat seama că este unul dintre motivele principale din cauza cărora inovaţii promiţătoare nu reuşesc să se răspândească.

Reversul medaliei de la „a începe de unde eşti", a doua strategie pe care am discutat-o, constă în „a deveni priceput" în tratarea cu forţele care guvernează o organizaţie. Inovatorii care vor să creeze culturi bazate pe învăţare şi deschidere simt câteodată că trăiesc în două lumi – cea deschisă şi orientată spre învăţare a echipei sau a organizaţiei pe care încearcă să o dezvolte şi cea tradiţională a organizaţiei mai ample din care fac parte. Pe măsură ce am ajuns să înţelegem problemele inovatorilor care intrau în conflict cu sistemul imunitar al corporaţiilor, am început să vedem că susţinerea inovaţiilor necesită lideri care să devină biculturali, capabili să se mişte înainte şi înapoi între cele două lumi diferite, respectând regulile de bază ale fiecăreia.

TRANSFORMAREA CAMUFLATĂ

O strategie care funcţionează pentru unii lideri este cea de a ascunde pur şi simplu inovaţiile dincolo de raza de acţiune a radarelor managementului superior. Când Dave Marsing de la Intel a împărtăşit pentru prima oară povestea sa despre realizările incredibile cu lansarea Fab 11 la o întâlnire SoL, şi-a descris efortul făcut ca fiind o „camuflare a transformării". Scopul său era transformarea mediului de lucru din organizaţie fără a atrage atenţia întregii corporaţii; el a făcut acest lucru evitând să folosească termeni de jargon şi stiluri conversaţionale care nu ar fi „sunat" bine în cadrul sistemului general. „Nu am făcut eforturi pentru a ascunde ceea ce făceam", a spus el, „dar nici nu făceam caz de ceea ce realizam. Dacă oamenii întrebau, eram bucuroşi să le împărtăşim din experienţa noastră şi să explicăm lucrurile cât de bine puteam".

Când l-am intervievat pe Marsing pentru această carte, a spus că el crede că strategiile de camuflare a transformărilor sunt încă necesare. „Unul dintre lucrurile de care ai nevoie astăzi este să fii şi mai priceput în ceea ce priveşte jocurile politice ale celor de la putere, nu din cauza faptului că managerii superiori sunt mai însetaţi de putere, ci datorită presiunilor financiare intense pe care le resimte toată lumea. Trebuie să fii capabil să inovezi fără să primeşti vreun cartonaş roşu. Strategiile tale trebuie să fie create cu măiestrie, atât din punct de vedere cultural, cât şi lingvistic. Dacă aş face lansarea Fab 11 astăzi, aş face tot acelaşi lucru. Aş etala niveluri de performanţă mult mai bune decât «ce este mai bun pe piaţă» pentru că managementul corporatist din companii precum Intel apreciază mereu acest fel de comparaţii. Dar aş face orice aş putea pentru a comunica schimbările pe care încerc să le realizez în feluri pe care managementul să le înţeleagă. De exemplu, Intel este o cultură foarte orientată spre măsurători. Dacă aş fi într-o poziţie operaţională astăzi, aş evidenţia în faţa şefilor mei modalităţi de a măsura agilitatea tehnologică şi abilitatea de a ne adapta la mişcările de pe piaţă în feluri care asigură o rentabilitate înaltă a investiţiei. Aş căuta modalităţi de a alinia aceste preocupări strategice cu crearea unui mediu operaţional mai fluent şi mai flexibil."

Marsing crede că aceste abilităţi vor deveni şi mai importante pentru că mediul companiilor se schimbă într-un ritm tot mai accelerat. În condiţiile în care fluctuaţia managerilor superiori este atât de mare, „nevoia de a-ţi reeduca şefii este continuă. Este ca şi când ai cânta într-un ansamblu în care ritmul muzicii se schimbă încontinuu. Este o provocare enormă să rămâi sincronizat atunci când ritmul se schimbă mereu. Dacă inovezi în cadrul unei operaţiuni de afaceri, o parte a muncii tale în ziua de astăzi este să lucrezi mai îndeaproape cu şefii tăi pentru a rămâne acordat la cerinţele lor – chiar dacă este un lucru firesc pentru cei mai mulţi inovatori să-şi dorească mai multă autonomie".

ADAPTAREA LA LIMBAJUL SPECIFIC MANAGEMENTULUI SUPERIOR

În concordanţă cu constatările lui Marsing, Roger Saillant a aflat „că trebuie să munceşti ca să traduci ceea ce faci în termeni la care rezonează cei din managementul superior. Acest lucru înseamnă să ştii foarte clar în ce constă puterea organizaţională formală şi felul în care este folosită. O mare parte a muncii mele în locuri ca Mexic a constat în conectarea limbajului managementului superior – care se referea în general la cifre – cu un limbaj bazat pe valorile profunde pe care oamenii mei le înţelegeau. Oamenii de la uzină nu erau indiferenţi faţă de dorinţele managementului de la Ford, dar nu le puteau înţelege întotdeauna sau nu le puteau raporta la propriile preocupări. Atunci când puteau, puteam să le spun foarte direct că dacă obţineam rezultatele pe care le aştepta managementul de la noi, eram liberi să creăm şi ceea ce conta cu adevărat pentru noi. Apoi lucram din greu pentru a avea acorduri foarte clare cu managementul şi transparenţă absolută. În general nu le păsa prea mult de felul în care făceam lucrurile, dar vroiam să mă asigur că nu considerau că nu eram suficient de deschis sau că le vorbeam într-un anume fel cu intenţia de a masca anumite lucruri".

În conduita faţă de şefi, Saillant a adoptat ca motto managerial declaraţia „promite mai puţin şi livrează mai mult", o strategie foarte atentă cu aşteptările manageriale. „Cred cu tărie în a livra

lucrurile pe care te-ai angajat să le livrezi, dar este uşor ca oamenii care sunt entuziaşti în legătură cu un mediu de lucru mai favorabil să se angajeze la anumite lucruri care ar putea să le depăşească potenţialul, iar scepticii pot folosi eventualele nerealizări pentru a discredita întreaga abordare. Trebuie să manevrezi scopurile în funcţie de limbajul şi viziunea generală ierarhică, iar apoi să-i ajuţi pe oameni să găsească un sens acelor scopuri în funcţie de propriile interese. Adesea, ei vor dori de asemenea să facă şi alte lucruri şi să facă mai mult, ceea ce este în regulă pentru echipa lucrătoare, dar este mai bine să păstreze aceste dorinţe pentru ei înşişi".

4.
CREAREA TERENURILOR PENTRU PRACTICĂ

A patra dintre cele opt strategii pentru crearea organizaţiilor care învaţă, una care se dezvoltă adesea în tot mai multe infrastructuri de învăţare recunoscute, implică crearea „terenurilor pentru practică". Ideea terenurilor pentru practică vine de la un lucru simplu: este foarte dificil să înveţi ceva nou fără oportunitatea de a pune în practică. Deşi adesea sala de clasă este prima imagine care le vine în minte oamenilor atunci când aud cuvântul „învăţare", sala de clasă obişnuită nu evocă prea mult din spiritul sau practica învăţării reale. Cei care învăţă în săli de clasă sunt, de obicei, pasivi. Prioritare în sala de clasă sunt *a asculta* şi *a gândi*, nu *a face*. Pentru mulţi oameni, imaginea sălii de clasă evocă sentimentele puternice induse de nevoia de a evita greşelile şi importanţa strădaniei de a nimeri „răspunsurile corecte". Procesele reale de învăţare, în schimb, sunt definite prin încercarea unui lucru nou şi posibilitatea de a face oricâte greşeli în scopul perfecţionării. Terenurile de antrenament sau sălile de repetiţii oferă un mediu foarte diferit de cel al sălilor de clasă tradiţionale. Oamenii fac în mod activ acel lucru pe care vor să poată să-l facă bine. Fac greşeli, se opresc, încearcă din nou, vorbesc despre ce merge şi ce nu merge, şi îşi dezvoltă treptat o capacitate sporită de a acţiona în „terenurile de

performanţă", acolo unde rezultatele contează. Din acest motiv, crearea terenurilor pentru practică şi stabilirea unei anumite ritmicităţi între practică şi performanţă a devenit o strategie comună printre practicienii dezvoltării organizaţiilor care învaţă.

TABĂRA ŞI IERARHIA

Asemănător lui Ilean Galloway şi întâlnirilor ei menite să stimuleze reflecţia, Roger Saillant a adoptat o strategie simplă bazată pe munca psihologului organizaţional Bruce Gibbs – care a folosit-o în toată lumea –, „tabăra" şi „ierarhia". Mai întâi, vrea să-i obişnuiască pe oameni să facă distincţie între sistemul de management formal – ceea ce se măsoară, reguli formale şi contabilitate şi scopuri asupra cărora s-a căzut de acord – şi „atunci când chiar ne acordăm timpul necesar pentru a vorbi şi a ne cunoaşte unii pe ceilalţi mai bine". A ajuns la termenul de „tabără" pentru că mulţi oameni au experienţa taberelor din copilărie şi voia să identifice un loc unde oamenii pot „să se joace şi să se relaxeze, dar pot şi să se confrunte cu probleme dificile şi emoţii". Ca şi Galloway, Saillant a descoperit că introducerea ideii de tabără poate fi dificilă, pentru că oamenii sunt ocupaţi şi a-şi lua „liber de la serviciu" poate părea, iniţial, neproductiv. Dar, în cele din urmă, „taberele devin o parte a managementului nostru, pe măsură ce oamenii văd cât de nepreţuite pot fi pentru a ne da seama ce se întâmplă cu adevărat".

De exemplu, Saillant a avut o uzină în Irlanda de Nord care era prinsă în vârtejul conflictelor din regiune. Managerul uzinei era catolic, dar cei mai mulţi muncitori erau protestanţi. „Erau doi tipi care nu îşi vorbiseră de zece ani pentru că unul dintre ei îi tăiase calea celuilalt pe când ieşea din parcare". Treptat, acţiunile din tabără au devenit o modalitate de a expune „adevărurile reale despre ceea ce oamenii preţuiau mai mult decât dorinţa de a menţine conflictele". Pentru mulţi, acestea s-au dovedit a fi legate de copiii lor. „Am descoperit că toţi voiau un viitor pentru copiii lor. M-am dus înapoi la şeful meu şi i-am spus că voi angaja douăzeci şi doi de fii şi fiice ale oamenilor de la uzină şi am să-i introduc în programe de ucenicie, chiar dacă uzina nu-şi îndeplinise scopurile financiare şi chiar dacă era hotărât un

control strict asupra numărului de muncitori de la Ford la momentul respectiv. Întâlnirile de tabără m-au convins că trebuia să facem acest lucru ca un gest de încredere." În cele din urmă, uzina s-a schimbat şi a avut chiar destul succes, „pentru că ajunsesem la ceea ce conta cu adevărat dincolo de certuri şi am acţionat în spiritul informaţiilor descoperite".

VÂRTEJUL ŞI ZIDUL DE FOC

Unele organizaţii fac din ritmicitatea dintre practică şi performanţă parte a modului în care funcţionează organizaţia. La Harley-Davidson, de exemplu, există o diferenţă între „sistemul de management" şi „vârtej". Primul include obiectivele de afaceri, rolurile formale şi contabilitatea ca şi tot ce ţine de control. Al doilea se referă la multitudinea de probleme şi idei care sunt dezbătute continuu, experimentate şi testate în cadrul organizaţiei. Într-un stil tipic Harley-Davidson, bariera care le separă pe cele două se numeşte „Zidul de foc". O idee sau un scop care a trecut de zidul de foc este una despre care oamenii cred destul de mult că merită să fie pusă în practică pentru a face din ea un angajament la nivelul organizaţiei.

Multe idei potenţial importante pot rămâne „în vârtej" ani la rând, chiar dacă au susţinători la nivel de manageri seniori. Când preşedintele Harley-Davidson, în timp ce găzduia întâlnirea Consorţiului de Sustenabilitate al SoL, a explicat: „Sustenabilitatea nu este unul dintre obiectivele noastre actuale de management", a fost un şoc pentru mulţi dintre cei de acolo, oameni ale căror vieţi erau devotate subiectului. Dar, pe măsură ce a vorbit, a devenit evident că lua subiectul sustenabilităţii foarte în serios. Vicepreşedintele responsabil cu strategia a scos în evidenţă acţiunile „infomale" întreprinse de companie pentru sustenabilitate. Făceau multe lucruri relevante: strategia de afaceri centrală a companiei este promovarea „experienţei Harley", nu doar promovarea motocicletelor (lucru care tinde să creeze o cerere imensă pentru motocicletele folosite şi extinde semnificativ viaţa lor productivă); Harley îşi consolidează afacerea dedicându-se refacerii pieselor recuperate pentru a oferi service motocicletelor mai vechi (lucru care ţine multe piese

vechi departe de groapa de gunoi); şi compania creează acum un nou centru, mai eficient din punct de vedere energetic, de dezvoltare a produselor.

Treptat, a devenit clar că „vârtejul" era o parte importantă a afacerii, un fel de incubator pentru noutăţi şi o modalitate de a legitima practica şi explorarea continuă.

După ce a vorbit preşedintele Harley-Davidson, un reprezentant al unei companii din topul *Fortune 500* (unul dintre membrii cu vechime ai Consorţiului) a spus: „Poate că am urmărit o strategie greşită încercând să fac astfel încât managementul meu să îmbrăţişeze oficial sustenabilitatea. Am putea stabili nişte ţinte şi am putea crea noi criterii de măsurare a eficienţei, dar am putea obţine doar o acceptare superficială. Până când oamenii vor înţelege că aceste subiecte sunt esenţiale pentru viitorul afacerii, poate este mai bine să rămână «în vârtej». Problema este că acum nu avem nicio modalitate de a legitima explorarea unor idei noi potenţial semnificative, dar radicale. Aceasta poate fi limitarea noastră reală".

Terenurile pentru practică au diverse forme şi mărimi, de la întâlnirile în tabere ca ale lui Saillant şi întâlnirile lui Galloway pentru stimularea reflecţiei, până la vârtejul organizaţional de la Harley. Probabil suntem la începutul evoluţiei unor terenuri pentru practică din ce în ce mai sofisticate, cum ar fi micro-universurile simulate pe care Ford le dezvoltă şi le foloseşte deja. Cred că aceste tehnici avansate deţin cheia dezvoltării capacităţilor de învăţare în viitor.

Dar călătoria dezvoltării începe abia când managerii îmbrăţişează principiul simplu „fără practică nu există învăţare". Nicio echipă sportivă nu s-ar aştepta să aibă succes dacă jucătorii ar veni doar la meciuri, cum nicio trupă de teatru sau orchestră nu şi-ar putea imagina că ar putea da un spectacol fără a repeta. Cu toate acestea, exact acest lucru se aşteaptă în majoritatea organizaţiilor. Mai este de mirare că învăţarea este atât de limitată?

5.
CONECTAREA LA PRINCIPIILE DE BAZĂ ALE ORGANIZAŢIEI

Respectul pentru organizaţia în sine îi poate motiva pe oameni să devină biculturali în limbaj şi în strategii şi să dezvolte terenuri pentru practică ce îi pot ajuta să minimalizeze conflictul cu structurile formale de management. Dar cea de-a cincea strategie a noastră implică un nivel de conectare mai profund, unul care în cele din urmă se dovedeşte a fi esenţial pentru dezvoltarea ideilor călăuzitoare şi a intenţiilor. Pentru ca noi şi radicale idei şi practici să prindă rădăcini în cadrul unei organizaţii, trebuie să existe pământ fertil. Cum să îl găsim poate să nu fie evident de la bun început. Practicienii de succes ai învăţării care doresc să aibă un impact pe scară mare învaţă cum să se conecteze la principiile de bază ale unei organizaţii – la nivelurile cele mai profunde ale identităţii individuale şi colective – şi cum creează organizaţia valoare în modul cel mai natural.

ÎNCEPUTUL: SĂ DESCOPERIM CINE SUNTEM

Nu există o formulă fixă pentru conectarea identităţii principale a unei organizaţii la ceva care nu are un precedent în istoria sa. Dar abordarea începe de la convingerea că o astfel de identitate există – că organizaţia nu este doar o maşină de făcut bani sau de oferit produse ori servicii, de orice fel ar fi ele. Acest lucru necesită un adevărat spirit de explorare şi disponibilitatea de a te lăsa ghidat de inima ta şi de a fi pregătit să vezi ceea ce a fost acolo dintotdeauna, nevăzut.

În ultimul deceniu, Nike a dezvoltat în spiritul conceptului „design pentru ocrotirea mediului" o reţea extraordinară de manageri şi designeri de produse. Totul a început când Darcy Winslow, care conducea performantul departament C&D (cercetare şi dezvoltare) de la Nike, a început să se gândească la faptul că „trebuie să existe ceva mai valoros la această organizaţie decât a crea următoarea chestie «cool»". Aproximativ în aceeaşi

perioadă, designerii dedicaţi ocrotirii mediului Michael Braungart şi Bill McDonough, după ce au pus la punct conceptul pentru construirea sediului european al Nike, au studiat unul dintre modelele de pantofi Nike din punct de vedere al gradului de toxicitate al componentelor şi proceselor de producţie. Rezultatele, conform spuselor lui Winslow, „chiar mi-au deschis ochii. M-am gândit «Oare chiar înţelegem produsele pe care noi – şi întreaga noastră industrie – le creăm?»" Întrebarea ei a dus în cele din urmă la crearea unei noi poziţii, aceea de manager general pentru strategiile de sustenabilitate a afacerii. „Sustenabilitatea era un lucru despre care managementul Nike începuse să vorbească, dar doar dintr-o încercare de conformare, în termeni de politici şi discuţii, cu partenerii fabricanţi în ce priveşte practicile de producţie. Le-am spus: «Dacă suntem cu adevărat serioşi în privinţa sustenabilităţii, trebuie să începem de la nivelul creării produselor. Trebuie să găsim o modalitate de eliminare a deşeurilor şi toxicităţii din produsele noastre. Consumatorii trăiesc experienţa Nike prin produsele noastre.»[12] Ei au spus: «Foarte bine. Mergi şi fă ce crezi că trebuie.» Şi aşa am creat acest nou post."

Ca şi în cazul multor altor persoane care trebuie să se concentreze asupra unor noi probleme care se ivesc, Winslow avea un mandat important, dar nu prea multă autoritate. Niciuna dintre echipele de dezvoltare a produselor nu îi raporta ei şi lucra cu întrebări complexe şi confuze ca: „Ce ar fi necesar pentru a introduce sustenabilitatea în ceea ce facem în calitate de companie?" şi „Cum să comunicăm acest lucru clienţilor noştri?". Dar întreaga idee a sustenabilităţii, spune ea, „era într-o legătură profundă şi personală cu mine însămi. Nu aveam nevoie să mă gândesc dacă era ceva important pentru mine. Ştiam doar că «trebuie să facem acest lucru». A devenit una dintre cele mai energizante şi complicate provocări din munca mea".

În acea vreme a citit *The Tipping Point*, cartea lui Malcolm Gladwell. „Gladwell spune că dacă poţi să faci 20 la sută din populaţie să se mişte în aceeaşi direcţie, atingi punctul de răsturnare. Aşa că, mă gândeam eu, să conving 20 la sută din cei douăzeci şi cinci de mii de oameni care lucrează la Nike va fi destul de greu". Dar nu era singură. Împreună cu alte câteva femei din funcţii paralele dar diferite din cadrul companiei, ea a

organizat o întâlnire pentru două sute dintre managerii cheie de la Nike şi i-a adus pe Braungart şi McDonough, împreună cu alţi lideri de afaceri şi personaje ilustre din domeniul sustenabilităţii, pentru a atrage atenţia oamenilor asupra sustenabilităţii.

„Am observat reacţiile oamenilor la eforturile noastre iniţiale şi a fost foarte încurajator; începeam să simt din nou de ce iubeam această companie. Avem toate problemele oricărei companii mari, dar pe măsură ce am redescoperit «cine» este Nike, mi-am dat seama că suntem în primul rând oameni care inovează. Compania se bazează pe inovaţie. Acest lucru le dă oamenilor elanul necesar şi cu toţii am început să vedem că întreaga arenă a sustenabilităţii oferă oportunităţi nespuse pentru inovaţie."

Lideri care ar vrea să fie conducători ai schimbării se blochează adesea când întâlnesc două bariere subtile pe care nu reuşesc să le recunoască: nu merg destul de în profunzimea propriei persoane pentru a descoperi care este adevărata lor chemare şi nu merg destul de în profunzimea organizaţiei pentru a descoperi de ce aceasta există. Când oamenii nu îşi explorează propriile adâncuri suficient, ei urmăresc transpunerea în practică a unor „idei bune" care nu reuşesc să le stârnească pasiunea. Când nu explorează suficient adâncurile organizaţiei, ajung să încerce să-şi „promoveze" propriile idei în organizaţie.

Poate părea puţin ciudat să vorbim despre „cine" este o organizaţie, sau despre „raţiunea de a fi" a unei organizaţii, dar nu este ciudat dacă o privim ca pe o comunitate de oameni. Ca orice comunitate, organizaţia a luat fiinţă pentru că erau destui oameni cărora le păsa de un lucru suficient de mult pentru a urmări împreună realizarea lui. Nike, de exemplu, a fost creat de nişte alergători care erau pasionaţi de ceea ce făceau şi au vrut să creeze încălţăminte mai bună pentru alergători. Pe măsură ce a trecut timpul, afacerea a evoluat şi în afara sferei alergărilor şi a devenit necesar să ajungă la un nivel mai profund pentru a se conecta cu un principiu sau o esenţă care include, dar nu se limitează la această viziune originală. Astăzi, Nike are unsprezece principii călăuzitoare; primul este: „Stă în natura noastră să inovăm". Când Winslow a înţeles că pasiunea ei pentru sustenabilitate era în fapt legată de inovaţie, întreaga ei strategie s-a schimbat.

MUNCĂ DE TEREN: IDENTIFICAREA SURSEI CREATIVITĂŢII UNEI ORGANIZAŢII

Pe măsură ce începe să devină clar „cine suntem", apare următoarea întrebare: cum poate o nouă viziune să impulsioneze procesul creativ al organizaţiei, cum pot fi generate în cel mai natural mod noi surse de valoare în organizaţie. Călătoria de la viziune la realitate începe cu descoperirea felului în care noile idei ce se impun pot modela în mod cât mai natural acţiunea şi rezultatele organizaţionale. La Nike, acest lucru a început de la designerii şi managerii de produse.

De îndată ce a redescoperit importanţa inovaţiei pentru Nike, Winslow a ştiut că „trebuia să merg spre izvorul lucrurilor şi să iau legătura cu designerii şi managerii de produse". Nike are aproximativ trei sute de designeri cheie, aşa că s-a întrebat: „Cum m-aş putea conecta cu 20 la sută dintre cei mai influenţi designeri?". Răspunsul a fost să meargă şi să vorbească personal cu fiecare în parte. „Era ceva foarte organic: am început să bat la uşi. Când apărea o conexiune, pur şi simplu mergeam mai în profunzime. Liderii în devenire, oamenii care urmau să ia ideea şi să o ducă mai departe, pur şi simplu apăreau.

Acest lucru a fost foarte diferit de alte iniţiative privind sustenabilitatea. De exemplu, am avut un mandat de la echipa de Responsabilitate Corporatistă de a fi «fără PVC», altfel spus, să eliminăm PVC-ul din încălţămintea noastră[13]. Dar acest lucru s-a înţeles ca «Stop, nu puteţi face asta». Pentru designeri, acest lucru părea că practic închidea o uşă. Noi voiam să deschidem uşi spunând: «Gândiţi-vă că sunt nespus de multe oportunităţi de a crea produse complet noi fără a compromite performanţa sau estetica». A durat mult timp şi nu am vorbit doar odată cu oamenii. M-am întors şi am încercat din nou. Dar era ca munca cu diamantele neşlefuite: oamenii abia aşteptau să poarte aceste conversaţii.

Prin aceste conversaţii simţeam că mă conectam cu ceea ce era Nike cu adevărat şi cu raţiunea de a fi a companiei, cu esenţa imaginii noastre proprii şi cu esenţa a ceea ce ne făcuse să avem succes", spune Winslow. „Cu cât făceam acest lucru mai mult, cu atât mai

mult vedeam că ideea de zero deşeuri şi toxicitate erau scopuri fireşti pentru noi." Deşi Nike nu a reuşit încă pe de-ntregul integrarea sustenabilităţii în afacere şi comunicarea acestui lucru clienţilor, compania a avut câştiguri substanţiale. „În ultimii cinci ani, am (stabilit) scopuri de sustenabilitate cu rază lungă de acţiune în ceea ce priveşte conceptul *zero deşeuri – zero toxine – sută la sută cerc închis* (toate subprodusele de fabricaţie şi materialele din produse trebuie să fie refolosite sau biodegradabile) şi unele produse noi chiar îndeplinesc aceste cerinţe – sunt realizate fără adezivi sau lianţi ca să poată fi desfăcute în bucăţi atunci când se uzează şi sunt ţesute astfel încât să nu irosim materiale la tăiere. Avem o gamă întreagă de produse din bumbac organic (Nike a ajutat la crearea Bursei de Bumbac Organic pentru a aduce mai mult bumbac organic pe piaţa mondială); avem un grup intern de sustenabilitate a materialelor, grup care informează designerii în privinţa ofertei de materiale; şi multe iniţiative de reciclare." Recent, unul dintre primele trei scopuri de management ale companiei a devenit „livrarea de produse sustenabile şi inovaţie". Winslow spune: „Este clar că din ce în ce mai mulţi clienţi înţeleg ce vrem să facem. Dacă stai să te gândeşti, Nike este una dintre puţinele companii care putea face ca sustenabilitatea să fie ceva «cool»".

6.
CONSTRUIREA UNOR COMUNITĂŢI CARE ÎNVAŢĂ

După cum a descoperit Darcy Winslow, atunci când întrebările şi aspiraţiile noastre profunde se conectează cu esenţa organizaţiei, se dezvoltă o comunitate. Dezvoltarea unor noi comunităţi care învaţă, cu reţele de relaţii bazate pe ţeluri comune şi împărtăşirea ideilor semnificative, devin atât o strategie, cât şi un rezultat pentru lideri. Şi nu există nimic care să limiteze acest proces doar la afaceri.

CONVERSAŢII PROFUNDE ŞI SEMNIFICATIVE

„Probabil că cea mai mare descoperire pe care am făcut-o a fost puterea din a-i face pe oameni să se întrebe ce este bine pentru copii", spune Les Omotani, director al şcolilor publice din West Des Moines pentru zece ani şi acum director al sistemului Hewlett-Woodmere din Long Island. „Treptat, acest lucru a evoluat în construirea unor comunităţi care învaţă ca strategie centrală a schimbării."

Când Omotani a venit prima oară în West Des Moines, a găsit „un sistem şcolar destul de tipic". Părţi ale comunităţii erau foarte bogate pentru că în mare parte oraşul se extinsese spre vest. Dar avea şi trei şcoli Title I, şcoli care primeau fonduri de la stat datorită nivelului scăzut de venituri atrase, iar între şcoli existau discrepanţe la nivel de realizări. Dezvoltarea era de asemenea inegală. „Aveam tendinţa de a construi noi şcoli în vest, urmând tendinţele de extindere ale populaţiei, dar am aflat că oamenilor le păsa de toate şcolile şi de toţi studenţii la fel de mult.

Când am început să organizăm în mod regulat dialoguri în comunitate, s-au prezentat mulţi oameni, nu doar profesori şi administratori sau părinţi, ci şi oameni de afaceri şi oficialităţi din zonă. Treptat, am început să discutăm despre lucruri pe care oamenii din domeniul educaţiei le numesc «ziduri inamovibile». De ce suntem limitaţi la un an şcolar de o sută optzeci de zile? Sunt foarte mulţi copii care ar beneficia realmente dacă anul şcolar ar fi cu treizeci de zile mai lung. Oare acordăm suficientă atenţie şcolilor din partea cea mai veche a comunităţii? De ce programul grădiniţei este de doar o jumătate de zi, când ştiam că ar fi fost în avantajul copiilor să fie toată ziua? Nu eram eu cel care provoca discuţii de acest fel. A durat ceva timp, dar aceste întrebări au apărut în mod natural datorită tipurilor de probleme care erau neglijate."

În acelaşi timp, Omotani a creat echipe de profesori, administratori de şcoli şi membri ai comunităţii care lucrau împreună la detaliile diferitelor idei. Cele două procese, dialog şi implementare – din nou, reflecţie şi acţiune – se mişcau în paralel şi se hrăneau reciproc. „Treptat am reuşit să ţinem

forumuri ale comunităţii în care nu ne era frică să aducem în discuţie idei noi care abia prindeau formă. Spuneam: «De ce nu avem suficientă încredere în oameni pentru a spune că există realmente alternative? Nu trebuie să construim următoarea şcoală în vest. Banii ar putea merge în altă direcţie. Am putea recondiţiona o şcoală mai veche. Ce s-ar întâmpla dacă am face lucrurile altfel?»"

În cele din urmă, chiar au făcut multe lucruri în mod diferit. O şcoală din cele finanţate de stat şi şcoala primară corespunzătoare au devenit un «model Leonard Bernstein», cu o abordare centrată pe artă. „A spune că «muzica şi artele sunt foarte importante pe lângă succesul academic» într-o şcoală cu un mare număr de elevi subvenţionaţi de stat este destul de şocant având în vedere că şcoli din toată America au redus sau chiar au eliminat orele de artă", spune Omotani. Astăzi, cea mai nouă şcoală primară este în partea veche a oraşului. O a doua şcoală finanţată de stat este în renovare. Iar anul acesta va fi al şaselea an în care sistemul şcolar va oferi un program extins, de aproximativ două sute zece zile, pentru acei elevi din sistem care au nevoie de acest lucru. „După ce am plecat, comunitatea s-a angajat să menţină în funcţiune centrul de învăţare pentru copii mici pe care îl lansasem, (care oferă) program educativ toată ziua, un semn sigur pentru mine că ideile acestea au prins rădăcini." Per total, multe dintre discrepanţele în materie de realizări au fost reduse şi, în medie, performanţa elevilor din întregul sistem este mai bună decât era înainte.

„Este greu de explicat cum funcţionează toate aceste lucruri", spune Omotani. „Nu s-a întâmplat nimic anume pentru ca o inovaţie sau alta să fie introdusă în practică. A fost în mod sigur meritul acelor conversaţii. Totul s-a rezumat la a dezvolta o capacitate de a vorbi împreună în grupuri foarte diversificate, la a dezvolta o reţea colaborativă de oameni care se sprijină unii pe alţii, şi totul a pornit de la grija profundă a oamenilor pentru copii.

Am fost crescut ca un canadian-japonez în Alberta, Canada, şi am petrecut de asemenea mult timp în Hawaii şi în Japonia. În toate aceste culturi, când un copil vine la un grup de adulţi, aceştia se opresc întotdeauna din conversaţia lor pentru a vedea ce îi trebuie copilului. Unul dintre primele lucruri de care am devenit conştient atunci când m-am mutat în această parte a Statelor

Unite, a fost faptul că adulţii au tendinţa de a ignora copiii. Am observat că aici majoritatea oamenilor continuă pur şi simplu să vorbească.

Acum, nu cred că suntem atât de diferiţi ca fiinţe umane, dar ceva din stilul nostru de viaţă pare a ne fi rupt de grija noastră înnăscută pentru copii. Pe măsură ce comunitatea a devenit ceea ce cercetătorii artei dialogului numesc «un container sigur», grija înnăscută pur şi simplu a început să iasă tot mai mult la iveală, iar conversaţiile şi gândirea s-au schimbat la un nivel profund. Am ajuns la o declaraţie simplă: «Precum comunitatea, aşa şi şcolile; precum şcolile, aşa şi comunitatea». Dacă spui asta de suficient de multe ori, înţelesul devine clar. Oamenii încep să-şi aducă aminte şi repetă această frază şi pentru ei."

„Comunităţile cresc începând de la oameni care urmăresc chestiuni profunde şi semnificative pentru ei", spune Juanita Brown, iniţiatoare a metodei „Cafeneaua Lumii" de organizare a unor întruniri ample de dialoguri veritabile. Ca şi Darcy Winslow, Les Omotani şi colegii săi au contribuit la crearea unui loc favorabil conversaţiilor profunde. Este important ca acest „spaţiu social" să fie creat în mod conştient şi să fie menţinut. Dar este important de asemenea să ne dăm seama că a crea comunităţi care să înveţe este un proces natural care nu trebuie să fie controlat sau manipulat – într-adevăr, încercările de control pot avea efecte negative.

7.
A MUNCI CU „CELĂLALT"

Partea întunecată a comunităţii este clica sau chiar cultul, atunci când oamenii gravitează către cei ca ei înşişi şi cu care sunt de acord în general, excluzându-i pe ceilalţi. Din acest motiv, îmbrăţişarea diversităţii, cea de-a şaptea strategie a noastră, devine o idee călăuzitoare cheie pentru lideri, idee care trece de „corectitudinea politică" sau de sentiment.

Acum câţiva ani, Margaret Wheatley, studentă dedicată înţelegerii sistemelor vii şi organizaţiilor[14], pe când studia fenomenul nou la acea vreme a „comunităţilor de pe Internet" a făcut un comentariu surprinzător. „Cu cât mă uit mai mult la ele, cu atât

mai mult îmi par a fi anticomunităţi", spunea ea. Când am întrebat-o ce voia să spună, ea a completat: „Pe Internet nu te costă nimic să pleci. Dacă oamenii se plictisesc unii de alţii sau nu mai sunt interesaţi de ce spun alţii, pot pur şi simplu să se deconecteze. Atât. Rezultatul este obţinerea unor «comunităţi» în care, în general, toată lumea este de acord cu toată lumea. Acest lucru m-a făcut să-mi dau seama că o comunitate reală este ceva ce poate să existe doar atunci când suntem legaţi temeinic unii de alţii".

CREAREA DE LEGĂTURI CU NONPARTENERI TRADIŢIONALI

Parteneriatul cu cei diferiţi este o strategie centrală la Roca, organizaţia de ajutor social din Chelsea, Massachusetts. Roca se concentrează pe „crearea de legături dincolo de limite" care altfel îi îngrădesc pe tineri în sisteme care nu sunt acordate cum trebuie la realităţile şi nevoile lor. „Munca noastră este întotdeauna legată de crearea unor reţele de relaţii transformative, pentru a putea începe să înţelegem tiparele din spatele problemelor din comunitatea noastră", spune Omar Ortez. „Aceste reţele de relaţii au început cu copiii de pe străzi, dar s-au extins treptat către alte organizaţii cum ar fi poliţia, tribunalele, şcolile şi DSS (Divizia Servicii Sociale) din Massachusetts Acest lucru începe să creeze noi sisteme care pot lucra în favoarea copiilor."

„Obişnuiam să facem probleme organizaţiilor ca poliţia pentru că încercam întotdeauna să protejăm copiii", spune Molly Baldwin. „Apoi am descoperit ceva remarcabil. Când începi să priveşti sistemul şi din punctul de vedere al celor care se află în alte părţi ale sale, devii mai responsabil. Începi să vezi că prejudecăţile tale, ataşamentul tău faţă de propriul punct de vedere, este doar o modalitate de a te proteja. Pe unii îi ajută să se vadă pe ei înşişi şi să-şi vadă propriile tendinţe".

Câteodată se întâmplă miracole. Ofiţerul Pete era un poliţai care a venit la unul dintre cercurile noastre de discuţii. În timpul discuţiilor, cineva a spus o poveste despre o stea de mare.

Conform poveştii cineva vede un bătrân stând pe plajă printre sute de stele de mare care au rămas pe uscat după reflux. Când bătrânul ia o stea de mare şi o aruncă înapoi în apă, (persoana) strigă: «Ce contează asta? E doar o stea de mare». Iar bătrânul strigă la rândul său: «Contează pentru acea stea de mare».

„Două zile mai târziu, mergeam pe stradă", continuă Anisha Chablani de la Roca, „şi m-am întâlnit cu unul dintre detectivi şi el a spus: «Ce i-aţi făcut lui Pete? Vorbeşte încontinuu despre o poveste cu stele de mare». Incredibil. Am crezut că mor. Ofiţerul Pete! Era cel mai grozav lucru pe care îl auzisem vreodată."

CONECTAREA ÎNTRE SECTOARE

Crearea unor relaţii care să treacă peste barierele dintre diferite tipuri de organizaţii devine o strategie cheie pentru influenţarea sistemelor mai mari. „Descoperim că parteneriatul care permite sporirea diversităţii punctelor de vedere are un efect de levier pentru schimbarea strategică", spune Andre van Heemstra, membru al consiliului de management de la Unilever.

Recent, Unilever a făcut în colaborare cu Oxfam un studiu istoric despre eforturile Unilever pentru reducerea sărăciei în Indonezia[15] Ambele organizaţii au riscat mult. Unilever, în calitate de companie multinaţională de bunuri de consum şi campioană a responsabilităţii corporatiste, trebuia să se pregătească pentru o evaluare critică a eforturilor sale de a avea un impact pozitiv asupra ţărilor aflate în curs de dezvoltare. Oxfam, în calitate de ONG de nivel mondial care critică normele comerţului internaţional pentru că favorizează marile corporaţii globale, trebuia să se pregătească să fie acuzată că lucra exact cu o astfel de organizaţie. „Companiile mari ca ale noastre lucrează în mod evident din greu pentru a spori diversitatea internă, dar trebuie de asemenea să sporim diversitatea externă", spune van Heemstra. „Este dificil. Dar ceea ce Oxfam şi Unilever pot face împreună depăşeşte cu mult ceea ce putem face fiecare pe cont propriu". Barbara Stocking,

preşedintele Oxfam, a fost de asemenea o susţinătoare înfocată a proiectului. „Cu toţii cunoaştem problemele ce ţin de marile companii multinaţionale, dar trebuie să trecem dincolo de simpla aruncare cu pietre în ele. Purtăm campanii pentru a face publicul mai conştient de problemele reale, dar nu este suficient pentru a rezolva acele probleme care depăşesc cadrul comportamental al unei singure companii. Crearea unor soluţii mai sistemice necesită muncă împreună."

URMĂTORUL NIVEL AL DIVERSITĂŢII

Necesitatea construirii unor comunităţi mai diverse şi mai cuprinzătoare va putea fi satisfăcută doar într-o lume cu reţele relaţionale din ce în ce mai multe. „Una dintre marile schimbări pe care le-am observat", spune Ilean Galloway, „este nevoia de a munci împreună cu oameni care sunt foarte diferiţi de propria persoană. Datorită eficienţei lucrului în reţea, capacitatea noastră de a munci împreună cu oameni diferiţi este mult mai importantă decât în trecut". Galloway spune că, nu cu mult timp în urmă, oamenii aveau tendinţa de a munci „în mici cercuri omogene – oameni din aceeaşi grupă de lucru sau din acelaşi loc – dar acum cercurile de lucru includ în mod obişnuit oameni din toată lumea. Un astfel de cerc mai mare include oameni care sunt diferiţi de noi în multe feluri. Multe dintre iniţiativele de diversificare ale unor organizaţii includ stabilirea condiţiilor de lucru în funcţie de diversitate, de alinierea normelor şi a politicilor de resurse umane şi de angajarea de oameni diferiţi. Având o astfel de fundaţie turnată, adevărata provocare pentru crearea unui mediu de lucru corespunzător se transferă la fiecare angajat. Trebuie să ne uităm cu atenţie la persoanele pe care le alegem să lucreze în echipa noastră, la alegerile pe care le facem cu toţii şi la măsura în care acele alegeri sunt cu adevărat aliniate la ceea ce trebuie pentru a duce munca la bun sfârşit. Dacă nu mă simt în largul meu muncind cu colegul meu chinez, sau el cu mine, reţelele care se formează ar putea exclude posibilitatea găsirii unor soluţii bune la problemele noastre".

Galloway a evidenţiat faptul că abordările noastre tradiţionale faţă de diversitate îi separă pe oameni pe categorii. „Problemele

adevărate sunt mult mai personale şi mai legate de dezvoltare faţă de felul în care majoritatea corporaţiilor au privit până acum diversitatea. Este vorba despre capacitatea noastră de a înţelege şi de a aprecia felul în care (alţii) gândesc, comunică şi relaţionează. Este vorba despre a trăi împreună."

8.
DEZVOLTAREA INFRASTRUCTURILOR DE ÎNVĂŢARE

Multe dintre exemplele anterioare arată că inovaţiile în infrastructurile de învăţare sunt adesea elemente cheie ale strategiilor de învăţare eficiente. Când organizaţii precum Intel sau Ford sau DTE Energy sau Nike creează sau redefinesc rolurile de management pentru a sprijini reflecţia sau gândirea sistemică, creează infrastructuri de învăţare. La fel fac şi managerii care stabilesc terenuri pentru practică sau investesc în tehnologii pentru împărtăşirea informaţiilor şi pentru a permite grupurilor de lucru să se interconecteze mai uşor. Cu toate acestea, acest domeniu este adesea tratat cu superficialitate – probabil pentru că inovaţiile în infrastructură nu sunt la fel de dramatice precum formularea unor noi idei de ghidare, sau la fel de concrete precum noi instrumente şi metode de lucru. Dar nu prea are sens să formulezi idei de ghidare care nu se aliniază la felul în care sunt alocate resursele şi nici nu prea ajută să familiarizezi oamenii cu instrumente şi metode pe care nu au avut ocazia să le folosească.

Infrastructurile de învăţare nu lasă învăţarea la voia întâmplării. Istoria felului în care a demarat mişcarea pentru calitate în Japonia este un exemplu puternic al importanţei infrastructurilor de învăţare. În anii 1950 şi la începutul anilor 1960, experţi precum W. Edwards Deming şi Joseph Juran i-au învăţat pe managerii de top principiile de bază (ideile de ghidare). După aceea, tot mai mulţi oameni au fost antrenaţi să folosească instrumente de bază precum tehnicile de control statistic al proceselor. Dar, câţiva ani mai târziu, companii ca Toyota şi-au dat seama că trebuiau să antreneze muncitorii din prima linie să

BUSINESSTECH INTERNATIONAL pentru că TU EŞTI NUMĂRUL 1®

lucreze cu aceste instrumente şi, mai important, să redefinească responsabilităţile acestora în aşa fel încât aceştia să aibă autoritatea de a analiza şi de a îmbunătăţi activităţile proprii. Fără aceste schimbări în responsabilităţile de lucru efectiv, controlul calităţii ar fi rămas responsabilitatea experţilor – nu a muncitorilor înşişi – iar munca şi învăţarea nu ar fi putut fi integrate.

UN PIONIER ÎN INFRASTRUCTURI DE ÎNVĂŢARE

Am învăţat cel mai mult despre infrastructurile de învăţare de la Armata S.U.A., partener strategic al reţelei SoL de multă vreme. N-am văzut nicio corporaţie cu o experienţă comparabilă în acest domeniu.

Pentru Armată, infrastructura de învăţare include următoarele elemente:

- Instruirea şi educaţia formală: acestea includ de la instituţii în care se face instrucţia de bază, cum ar fi Academia Militară de la West Point, până la cele superioare, cum ar fi Colegiul de Război al Armatei S.U.A., unde ofiţerii cu grade superioare urmează programe de educaţie de câte douăsprezece luni înainte de a fi promovaţi în poziţiile cele mai înalte.
- Practica: locuri în care sunt întreprinse diverse tipuri de simulări (pe computer sau fizice) şi instrumente precum Recenziile de După Acţiune (RDA-urile) sunt folosite pentru a sintetiza informaţiile şi a învăţa din experienţa simulată. Această categorie include instituţii precum Centrul Naţional de Instruire, unde au loc timp de mai multe zile simulări la scară mare.
- Cercetarea: locuri în care se studiază cazuri reale sau simulate pentru a analiza practicile de succes şi cele care nu au succes; include instituţii precum Centrul Armatei pentru Învăţare, instituţie responsabilă cu extragerea conceptelor profunde şi învăţămintelor care vor modela educaţia şi instruirea viitoare, cu elaborarea unor noi practici de simulare şi, în cele din urmă, cu formularea doctrinei.

- Doctrina: cel mai înalt nivel al politicilor şi tacticilor, care articulează clar principalele presupuneri şi credinţe despre ce înseamnă comanda de succes; aceasta este responsabilitatea Biroului pentru Doctrină, instituţie condusă de unul dintre cei mai importanţi generali.

În multe feluri, investiţia continuă a Armatei în infrastructura de învăţare îşi are rădăcina într-o credinţă profundă în importanţa învăţării lecţiilor din istorie. Timp de câţiva ani, Statul Major al Armatei a găzduit directori executivi din companii membre SoL pentru un tur al câmpului de luptă de la Gettysburg, tur condus de „istoricul şef" al Armatei. Două lucruri i-au izbit imediat pe oamenii din corporaţii în privinţa acestui lucru: faptul că exista un astfel de rol şi că persoana care îl îndeplinea avea gradul de general, aşa cum s-a întâmplat adesea de când s-a creat funcţia. Pe măsură ce mergeam şi vorbeam, devenea clar că şi ceilalţi ofiţeri ai Armatei din grup aveau o cunoaştere profundă a detaliilor faimoasei lupte de la Gettysburg (considerată în general punctul de răscruce în Războiul Civil American) şi că puteau asocia rapid lecţiile din acea bătălie cu provocările actuale cu care se confruntau. Nu era istorie academică, ci mai degrabă un exemplu uimitor al „istoriei orale" care avea un înţeles profund pentru oameni. Ofiţerii ştiau poveşti despre indivizi care conduseseră diverse ambuscade şi care fuseseră răniţi sau muriseră în anumite locuri (peste 60.000 de oameni au murit în acea bătălie de trei zile). Acest gen de istorie era ceva personal şi direct legat de propria experienţă de comandanţi şi soldaţi şi de capacitatea de a înţelege costurile greşelilor de judecată sau de execuţie. Datorită acestei capacităţi puteau să înţeleagă şi nevoia de a învăţa.

Majoritatea directorilor executivi părăsesc această experienţă cu un sentiment acut că învăţarea necesită mult mai mult decât simple intenţii bune şi câteva instrumente. Trebuie să fie întipărită profund în modul în care organizaţiile funcţionează pentru a avea un impact real. Mulţi conchid că este aproape o infracţiune faptul că organizaţiile lor investesc atât de puţine resurse pentru studierea lucrurilor care au mers şi a celor care nu au mers în strategiile din trecut, în schimbările operaţionale şi în abordările conducerii. În schimb, organizaţiile „se descurcă din mers", mai

mult sau mai puţin, cu foarte puţină teorie serioasă care să ghideze liderii de la diferite niveluri. Nu este de mirare că, în mod obişnuit, un director general nou vede ca pe o îndatorire de onoare prezentarea unei noi strategii, aproape ca şi cum nu ar fi existat vreo istorie.

SUNT PREGĂTITE ŞI ALTE ORGANIZAŢII SĂ IA ACEST LUCRU ÎN SERIOS?

Dintre multiplele elemente de infrastructură de învăţare din Armata S.U.A., cea mai comună şi în alte organizaţii este educaţia formală şi instruirea, dar chiar şi la acestea se renunţă repede sub presiunea financiară. Totuşi, fără celelalte trei elemente – practică, cercetare şi doctrină – instruirea probabil nu va fi nici bine focalizată şi nici tradusă eficient în practici de lucru. Iar acest lucru probabil nu se va schimba până când nu va exista o filozofie de management care să recunoască rolul esenţial al infrastructurilor de învăţare. Poate că adevăratul motiv pentru care infrastructurile de învăţare rămân în general neapreciate este faptul că majoritatea managerilor se concentrează încă pe atingerea rezultatelor pe termen scurt, nu pe crearea unor capacităţi pentru obţinerea unor rezultate viitoare. După cum se plângea un director general „Avem multe infrastructuri pentru luarea de decizii, dar niciuna pentru învăţare".

Personal, cred că are loc treptat o trezire la realitate – evidentă în investiţia DTE în RDA-uri şi în investiţia Intel în specialişti care să stimuleze reflecţia, precum Ilean Galloway. Şi, dacă este ca termenul „organizaţii care învaţă" să devină mai mult decât un slogan la modă, cred că această trezire la realitate este o cheie.

Un număr mic, dar în creştere, de directori executivi, precum Marv Adams de la Ford, văd lucrurile la fel. „În mare măsură, corporaţiile nu se pricep la înţelegerea sistemică a problemelor", spune Adams. „Acest lucru este uşor de înţeles având în vedere presiunea pe care timpul o exercită asupra oamenilor şi fragmentarea responsabilităţilor de management. Dar interdependenţa creşte dramatic şi acele organizaţii care fac chiar

şi un progres modest în dezvoltarea capacităţii de a înţelege şi de a lucra cu complexitatea sistemelor vor avea avantaje reale. Am văzut deja multe situaţii în care observarea tiparelor sistemice şi adoptarea unor strategii potrivite complexităţii sistemelor au avut drept rezultate soluţii inteligente şi adecvate la probleme de afaceri altminteri imposibil de rezolvat."

Cheia, spune Adams, „este încorporarea acestor capacităţi de învăţare în structura organizaţiei", nu transformarea lor într-o chestiune tratată episodic. „Următoarea generaţie de infrastructuri de învăţare", crede Adams, „va profita de răspândirea calculatoarelor, de noile tehnologii de simulare şi de resurse tot mai sofisticate de consultare internă. Mai este mult drum de parcurs, dar recompensele vor fi considerabile".

CE SE AFLĂ ÎNTR-UN NUME?

Un lucru amuzant în ultimii ani a fost să văd în câte moduri diferite îşi descriu oamenii munca de creare a unor culturi organizaţionale mai orientate spre învăţare. Marv Adams de la Ford vorbeşte despre crearea „întreprinderii adaptative". Pentru Anne Murray Allen de la HP, totul se rezumă la „a înţelege cum se face lucrurile cu adevărat şi cum colaborarea face să evolueze reţelele de cunoştinţe". Comisarul Khoo din Singapore vorbeşte despre importanţa „gestionării cunoştinţelor într-o cultură care promovează învăţarea". Dorothy Hamachi-Berry se concentrează asupra „aspiraţiilor" şi asupra „abilităţilor de dialog şi chestionare" la IFC. Roger Saillant şi colegii săi de la Plug Power, micuţa companie căreia i s-a alăturat după ce a plecat de la Ford, vorbesc despre „a învăţa să devii o organizaţie care învaţă" (una dintre definiţiile mele preferate). Les Omotani exprimă punctul de vedere al multora, spunând: „Când îţi pasă şi serveşti şi conduci ascultând şi acordând atenţie tuturor oamenilor din comunitate, inclusiv copiilor şi bătrânilor, nu trebuie să numeşti asta în niciun fel. Cultura începe să se schimbe prin simpla prezenţă alături de oameni, pentru că asta îşi doresc ei".

Când eu şi colegii mei am ales să adoptăm termenul de „organizaţie care învaţă", am făcut-o cu o oarecare nelinişte, ştiind că termenul poate să devină o modă şi ştiind că ciclul de viaţă al unei „mode"

este de scurtă durată [16]. Cu toate acestea, definiţia simplă de „organizaţie care învaţă" părea suficient de consistentă pentru a descrie crearea organizaţiilor bazate pe reflecţie, pe aspiraţii profunde şi pe dorinţa de a vedea barierele sistemice şi pe a organiza sisteme mai aliniate la ceea ce vor să creeze oamenii.

În ultimii ani ai vieţii sale, Dr. Deming spunea că termenii „MCT", „MC" şi „managementul calităţii" erau lipsiţi de valoare pentru că ajunseseră să însemne „orice vroiau oamenii să însemne". Dar munca sa a fost remarcabil de consistentă în esenţă şi a continuat să evolueze şi după ce existenţa sa fizică s-a încheiat.

Urmărind inevitabilul ciclu „modă" şi „post-modă" pe care l-a parcurs termenul de „organizaţie care învaţă", am ajuns la o concluzie. Oamenii trebuie să-şi găsească propriul limbaj pentru a descrie care este intenţia eforturilor lor în feluri care să funcţioneze în propriile contexte, ca parte a dezvoltării propriilor strategii şi practici de conducere. Felul în care vorbim despre munca noastră contează. Dar cheia se află în călătoria noastră personală spre mai multă reflecţie şi experimentare şi spre a deveni mai deschişi, nu se află în cuvintele pe care le folosim. Ceea ce contează este realitatea pe care o creăm, nu felul în care o etichetăm.

15

NOUA SARCINĂ A LIDERULUI

Din tot materialul din Partea a IV-a a primei ediții din *A cincea disciplină*, cel mai citit a fost de departe cel care purta chiar acest titlu[1]. Privind în urmă, cred că acest lucru s-a întâmplat pentru că știam cu toții că a determina schimbările necesare pentru crearea unei organizații care învață este o muncă extrem de solicitantă și necesită reale aptitudini de lider. Capitolul începea cu un citat din Bill O'Brien de la Hanover: „Vorbesc cu oameni din întreaga țară despre organizațiile care învață și despre «metanoia» și răspunsul este întotdeauna foarte pozitiv. Dacă acest tip de organizație este preferat de atât de mulți, de ce nu creează oamenii mai multe asemenea organizații? Cred că răspunsul este legat de tipul de lider necesar. Oamenii nu înțeleg cu adevărat ce tip de angajare este necesară pentru a construi o asemenea organizație".

La SoL, în 2005, la întâlnirea anuală a Directorilor Executivi Campioni, Roger Saillant (acum la Plug Power) și Mieko Nishimizu, de curând pensionat din funcția de vicepreședinte al Băncii Mondiale pentru Asia de Sud-Est, au fost mentorii grupului de manageri superiori care au participat. În timp ce

lideri, dintre care mulţi ocupă acum poziţii cheie în cadrul Băncii Mondiale. În ultima zi, grupul a mai solicitat ceva timp pentru a afla cum se dezvoltaseră cei doi ca lideri.

La sugestia lui Nishimizu, noi trei ne-am aşezat în mijlocul unui cerc format din ceilalţi participanţi şi ei doi au început să-şi pună întrebări despre experienţele care îi formaseră pe fiecare dintre ei. Saillant a povestit despre experienţele sale în Mexic, Irlanda de Nord şi China, unde oameni care nu se făcuseră niciodată auziţi au devenit lideri talentaţi. Nishimizu a povestit despre traseul ei profesional de la a se pregăti ca economist la a se înfrunta cu realitatea sărăciei.

La un moment dat, Saillant a întrebat brusc: „Mieko, când s-a produs schimbarea la tine?". Am simţit că mulţi dintre cei care ascultau nu înţelegeau foarte bine la ce se referea. Dar, stând chiar faţă în faţă cu Nishimizu am văzut că ea a înţeles exact. L-a privit drept în ochi şi i-a răspuns: „La Cairo. Eram de două zile la o întâlnire a Băncii Mondiale, care se ţinea într-un hotel de lux, şi am vrut să ies să vizitez «Oraşul celor morţi», un cimitir de la periferia oraşului, în care erau stabiliţi oameni fără casă. Oamenii erau foarte săraci şi trăiau într-un fel de tabără urbană, ceva obişnuit în ţările în curs de dezvoltare. M-am apropiat de o femeie a cărei fiică era foarte bonavă. Era deshidratată de la o banală diaree. Aşteptau nişte medicamente care nu mai soseau, dar, de fapt, fata nu avea nevoie decât de puţină apă curată cu nişte banale săruri. Îmi dădeam seama, după cum arăta copilul, că oricum nu mai conta. Am întrebat-o pe mamă dacă pot ţine puţin fetiţa şi ea mi-a dat-o". În timp ce Nishimizu povestea, ochii i s-au umplut de lacrimi şi grupul a amuţit brusc. „Câteva minute mai târziu, fetiţa a murit", a spus ea şi a făcut o scurtă pauză. După o clipă a adăugat: „Ştiam că acest lucru nu trebuia să se întâmple. Ştiam că fetiţa nu ar fi trebuit să moară. Din acel moment m-am schimbat".

CE ÎNŢELEGEM PRIN „LIDERI"?

„Pentru a deveni un lider, trebuie întâi şi întâi să devii o fiinţă umană", spunea Confucius, cu mai bine de 2.500 de ani în urmă. În faimoasa sa lucrare *Great Learning*, Confucius expune o teorie

a dezvoltării în termenii a şapte „zone de meditaţie" pentru cultivarea spiritului de conducere. Aceste idei îşi găsesc echivalentul în tradiţiile de înţelepciune din întreaga lume. Într-adevăr, înţelepciunea însăşi este una dintre cele mai vechi idei asociate cu spiritul de conducere.

Din nefericire, această perspectivă asupra conducerii este aproape pierdută astăzi. Însuşi cuvântul „lider" a ajuns să se refere în sens larg la o poziţie autoritară, un sinonim al managementului de top – ca atunci când oamenii spun „schimbarea nu se poate produce decât dacă este condusă de lideri" sau „problema noastră aici este ineficienţa liderului". Indiferent de acurateţea unor astfel de afirmaţii, în spatele lor se ascunde un mesaj profund. Asemenea afirmaţii indică spre anumiţi oameni aflaţi în poziţii de vârf în management şi se referă la ei ca fiind „lideri". De ce nu spunem doar „managementul nostru superior" sau „directorii noştri executivi"? Cu siguranţă această formulare ar fi mai puţin ambiguă, pentru că, în momentul în care ne referim la aceste persoane ca fiind „lideri", transmitem un mesaj mai profund. Acest mesaj se referă la faptul că singurii care au puterea de a aduce schimbarea sunt cei care se află în vârful ierarhiei, nu cei aflaţi mai jos. Aceasta este o tragică şi profundă confuzie. Mai întâi, ea susţine că toţi cei care nu sunt manageri au puţină putere şi nu pot aduce schimbarea. În al doilea rând, ea suprasimplifică un mult mai complex şi important subiect: cum să înţelegem diversele roluri ale liderilor la diverse niveluri şi cum să dezvoltăm reţele de lideri capabili să susţină schimbări profunde.

Dându-ne seama de această greşeală, am început să gândim în termenii unei „ecologii a statutului de lider" şi la felul în care liderii locali, liderii reţelelor interne şi liderii executivi contribuie la această ecologie. Studiind diverse eforturi de construire a unei culturi orientate spre învăţare în interiorul organizaţiilor din reţeaua SoL, a devenit clar că toate cele trei tipuri de lideri erau vitale, fiecare în moduri diferite. În cele din urmă, această perspectivă a conducerii distribuite a fost prezentată în lucrarea *The Dance of Change* care a examinat zece dintre provocările recurente în iniţierea şi susţinerea schimbărilor profunde şi interdependenţele între liderii care abordează aceste provocări[2].

Liderii locali, ca Dave Marsing de la Intel sau Roger Saillant, fost director la Ford, sunt vitali pentru integrarea practicilor inovatoare în activitatea zilnică: pentru testarea eficienţei instrumentelor gândirii sistemice şi pentru lucrul cu modelele mentale, pentru aprofundarea conversaţiilor şi pentru construirea unor viziuni împărtăşite care să fie conectate la realitatea oamenilor şi pentru crearea unui mediu de lucru unde munca şi învăţarea sunt integrate. Fără lideri locali eficienţi, ideile noi – oricât de atractive ar fi – nu se pot transforma în acţiune, iar intenţiile din spatele iniţiativelor de schimbare ce pleacă de sus pot fi uşor denaturate.

Liderii de reţea, ca Brigitte Tantawy-Monsou de la Unilever sau Ilean Galloway de la Intel, sunt susţinătorii şi purtătorii ideilor (aflate încă în stare de germinaţie), sunt elementele de legătură. Ei lucrează adesea în strânsă colaborare cu liderii locali la construirea capacităţilor locale şi integrarea noilor practici. Ei sunt vitali pentru răspândirea noilor idei şi practici de la un grup de lucru la altul şi între organizaţii şi pentru conectarea liderilor locali novatori unul cu altul. Ei construiesc reţele mai largi care răspândesc inovaţiile de succes şi cele mai importante elemente privitoare la cunoaştere şi învăţare.

Liderii executivi, ca Vivienne Cox de la BP şi Les Omotani, fost director al departamentului şcolar din West Des Moines, creează mediul favorabil inovaţiei şi schimbării. Ei se ocupă cu dezvoltarea ideilor călăuzitoare despre scopuri, valori şi viziune pentru toată organizaţia în ansamblul ei. Ei nu trebuie să fie unica sursă a acestor idei; asemenea idei pot veni din multe locuri. Ei trebuie, însă, să-şi asume responsabilitatea pentru asigurarea existenţei unor idei călăuzitoare credibile şi înălţătoare în organizaţie. Liderii executivi mai sunt vitali şi pentru a putea rezolva problema piedicilor structurale care stau în calea inovaţiilor, cum ar fi un sistem de evaluare prost proiectat sau un sistem de recompense impropriu. Ei sunt şi modele de urmat şi trebuie să întruchipeze valori şi aspiraţii, dacă vor ca acestea să fie credibile. Din multe puncte de vedere, este vorba despre impactul simbolic al autorităţii ierarhice, este cel mai important şi totuşi cel mai neglijat când este vorba de schimbare.

Liderii executivi eficienţi îmbrăţişează vechiul dicton „Faptele vorbesc mai puternic decât cuvintele", ştiind că în orice

organizaţie acesta se aplică mai ales în cazul celor care sunt mai vizibili.

Fiecare dintre aceste tipuri de lider are nevoie de ceilalţi lideri. Liderii locali au nevoie de liderii executivi pentru a înţelege şi a acţiona asupra barierelor sistemice mai ample care sunt rezistente la schimbare, şi de liderii de reţea pentru a împiedica izolarea şi pentru a putea învăţa de la omologii lor. Liderii de reţea au nevoie de liderii locali pentru a-şi testa ideile în practică şi de liderii executivi pentru a transpune observaţiile din plan local în linii directoare şi standarde valabile la nivelul organizaţiei. Liderii executivi au nevoie de liderii locali pentru a deplasa scopurile strategice de la concept la posibilitate şi de liderii de reţea pentru a construi reţele mai ample de învăţare şi de schimbare.

Depăşind limitele acestor trei poziţii organizaţionale diferite din care liderii operează, vom descoperi trei roluri fundamentale care caracterizează munca oricăror lideri. În ediţia originală din *A cincea disciplină* am scris: „Perspectiva noastră tradiţională despre lideri – ca oameni speciali care stabilesc o direcţie, iau decizii cheie şi dau energie «trupelor» – este adânc înrădăcinată într-o perspectivă individualistă şi nesistemică asupra lumii". În special în vest, liderii sunt eroi – mari bărbaţi (şi foarte rar femei) care „ies în faţă" în timpuri de criză. Atâta timp cât asemenea mituri persistă, ele pun accentul mai degrabă pe evenimente pe termen scurt şi pe eroi charismatici decât pe forţe sistemice şi învăţare colectivă. În esenţa sa, perspectiva tradiţională asupra capacităţii de a fi lider se bazează pe presupunerea neputinţei oamenilor, pe lipsa lor de viziune personală şi pe inabilitatea lor de a stăpâni forţele schimbării, deficienţe ce nu pot fi remediate decât de nişte mari lideri.

„Noua perspectivă asupra capacităţii de a fi lider în organizaţiile care învaţă se centrează pe sarcini mai subtile şi mai importante. Într-o organizaţie care învaţă, liderii sunt designeri, profesori şi stewarzi". Astăzi, nu numai că văd aceste roluri fundamentale mai importante ca niciodată, dar am ajuns să apreciez şi dificultăţile şi provocările personale pe care le ridică.

LIDERUL CA DESIGNER

Dacă oamenii îşi imaginează propria organizaţie ca pe un transatlantic şi pe ei înşişi ca lideri, care cred că este rolul lor? De ani de zile, cel mai obişnuit răspuns pe care-l primesc când pun această întrebare unor grupuri de manageri este „căpitan". Unii spun „navigator, cel care fixează direcţia". Câţiva răspund „cârmaci, de fapt el este cel care controlează direcţia" sau „inginerul din sala motoarelor, cel care furnizează energie" sau chiar „directorul social, cel care se asigură că toată lumea este înrolată, implicată şi gata să comunice". În timp ce toate acestea sunt reale roluri de lider, mai există unul care, în multe privinţe, le eclipsează pe toate ca importanţă şi totuşi rareori oamenii se gândesc la el.

Neglijatul rol al liderului este acela de designer al navei. Nimeni nu are o influenţă mai hotărâtoare asupra navei ca designerul ei. Ce rost are ca un comandant să dea ordinul „Întoarceţi 30 de grade la tribord", dacă designerul a construit o cârmă care întoarce doar la babord sau are nevoie de şase ore ca să întoarcă la tribord? Nu ai nicio satisfacţie dacă eşti liderul unei organizaţii prost proiectate.

A transpune rolul unui designer din contextul unui sistem ingineresc în cel al unui sistem social este ceva dificil. Ca lideri în contexte organizaţionale, noi nu proiectăm un lucru, ceva separat de noi. Când ne gândim la noi ca designeri, ar putea fi tentant să ne gândim la organizaţie ca la un fel de maşină, una care are cumva nevoie să fie reproiectată. Dar, noi suntem participanţi din sistem, nu din afară şi nu este cazul să reproiectăm un sistem viu ca şi când am reproiecta un automobil.

Liderii care consideră organizaţiile ca fiind sisteme vii abordează munca de proiectare în mod diferit. Ei înţeleg că pot crea artefacte organizaţionale cum ar fi noi sisteme de măsură şi control, sau roluri şi procese formale, sau site-uri web pentru uz intern sau întâlniri desfăşurate conform unui concept novator – dar ceea ce contează cu adevărat este ceea ce se întâmplă când oamenii folosesc aceste artefacte sau procese sau când participă la astfel de întâlniri.

DESIGNUL ITERATIV ŞI INFRASTRUCTURILE DE ÎNVĂŢARE

Infrastructurile de învăţare care integrează efectiv munca şi învăţarea nu apar brusc, pe deplin formate. Mai degrabă, ele se dezvoltă în timp datorită unor lideri care înţeleg în profunzime şi se simt bine cu un proces deschis şi iterativ de proiectare.

Noile infrastructuri încep de la disponibilitatea de a experimenta. În 2003, ramura de servicii operaţionale şi de inginerie de la Saudi Aramco, compania petrolieră de stat din Arabia Saudită, a decis să utilizeze o metodă radical nouă, numită „Cafeneaua Lumii" pentru a organiza mari întâlniri de afaceri. De câţiva ani, oameni din conducere şi mici echipe de lucru din organizaţie foloseau gândirea sistemică şi mijloace de învăţare corelate pentru a îmbunătăţi procesele de rezolvare a problemelor şi pentru a clarifica strategia de afaceri, dar nu reuşiseră să implice efectiv şi organizaţia în ansamblul ei. Acum, inovaţiile lor începeau să-i facă să simtă „că eram singuri", spune vicepreşedintele senior Salim Al–Aydh. „Ceea ce făceam noi nu era legat de restul corporaţiei. Noi nu eram acordaţi la ritmul general şi nu puteam duce noul nostru mod de a gândi la alte niveluri."

În vara lui 2002, când Al-Aydh a participat la întâlnirea Directorilor Executivi Campioni din reţeaua SoL, care a avut loc în Egipt, el a văzut metoda „Cafeneaua Lumii" folosită concret şi a început să se gândească cum ar putea fi ea folosită pentru învăţare pe o scară mai mare. Dezvoltată de Juanita Brown şi David Isaacs, membri cu vechime ai reţelei SoL, procedeul oferă o simplă, dar puternică structură pentru mari grupuri de dialog[3]. Începe prin a aşeza oamenii în jurul unor măsuţe de cafea, în funcţie de un subiect sau o problemă comună care are o semnificaţie deosebită pentru ei.

Pe măsură ce oamenii se mută de la o masă la alta, aceste informale şi intime conversaţii încep să fie conectate una cu alta. Timp de câteva ore, oamenii iau parte la o mulţime de conversaţii în grupuri mici şi încep simultan să înţeleagă cum gândeşte un grup mare ca un întreg. „Procedeul «Cafenelei» m-a ajutat foarte mult", spune Al-Aydh. „La întâlnirile celor din reţeaua SoL am aflat că oameni diferiţi, cu pregătire diferită şi afaceri diferite se

confruntau cu probleme foarte asemănătoare. Metoda «Cafenelei» a ajutat la îmbunătăţirea înţelegerii prin expunerea unei multitudini de puncte de vedere".

În acelaşi timp, conducerea superioară de la Saudi Aramco îşi regândea strategia de afaceri în contextul realităţilor economiei saudite: un mare număr de adolescenţi şi tineri intrau pe piaţa forţei de muncă; rata şomajului urcase spre 30%; PIB-ul pe cap de locuitor era în declin (scăzuse cu 50% în termeni reali de la mijlocul anilor 1970); exista o nedorită dependenţă de petrol. „Pentru prima oară în istoria noastră, dezvoltam o direcţie strategică ca echipă şi dialogul ne lărgea perspectiva. Ca în orice afacere, trebuia să facem pe plac acţionarilor, dar pentru a putea prospera trebuia să promovăm economia locală. Mi-am pus întrebarea: «Cum să comunicăm aceste probleme forţei noastre de muncă şi să ducem acest nou mod de a gândi la diferite niveluri din organizaţie?». Cei mai mulţi oameni vă vor spune că unul dintre punctele noastre slabe ca organizaţie este comunicarea cu oamenii. Am tot căutat o modalitate care să ne ajute să învingem această slăbiciune a noastră şi acea întâlnire din Egipt mi-a aprins cu adevărat imaginaţia."

În 2003, Al-Aydh şi colegii săi au organizat „Cafeneaua '03", reunind administratori, manageri, directori generali, directori executivi şi manageri de producţie într-o singură sală, cam şase sute de oameni în total. Folosind metoda „Cafenelei", ei au încercat să comunice despre problemele generale legate de necesitatea schimbării în strategia companiei. „Le-am oferit oamenilor şansa de a vorbi unii cu alţii, de a ridica probleme şi de a ne ajuta să aducem la suprafaţă şi să înţelegem puncte de vedere alternative."

„Cafeneaua '03" a fost un pas spre o nouă direcţie, dar a fost doar primul pas. „Am realizat un sondaj după aceea, pentru a vedea cât de mult influenţase întâlnirea gândirea şi comportamentul oamenilor. Deşi rezultatele erau mult mai bune decât în cazul încercărilor tradiţionale de a comunica, încă nu eram satisfăcuţi de nivelul de implicare. Dacă tu nu petreci suficient timp pentru a răspunde la întrebarea «Ce are asta de-a face cu mine?», oamenii nu înţeleg cum îi afectează pe ei cu adevărat."

Al-Aydh şi colegii săi au iniţiat apoi „întâlnirile pentru conturarea perspectivei", aducând diferite organizaţii laolaltă pentru a

discuta despre cum problemele erau legate de activităţile şi afacerile lor zilnice. Au urmat apoi „întâlnirile pentru clarificarea perspectivei", o serie de sesiuni în grupuri mici, implicând între 15 şi 25 de participanţi. Prin aceste eforturi, Al-Aydh personal a întâlnit şi a implicat peste o mie de angajaţi în conversaţii despre nevoia de schimbare.

„Toate acele sesiuni ne-au fost într-adevăr de mare ajutor. La un moment dat, am vorbit despre scăderea dramatică a PIB-ului la 735$ pe cap de locuitor sau 2$ pe zi. În acel moment, oamenii ne-au întrebat: «E adevărat că va trebui să trăim cu 2$ pe zi dacă nu ne schimbăm?». Am răspuns «Da» şi le-am explicat de ce cred că acest lucru este posibil. Acea declaraţie, «2$ pe zi», a devenit celebră în compania noastră. Oamenii au început să spună «Dacă nu ajutăm economia locală, dacă nu dezvoltăm şi alte afaceri în afara celor cu petrol, dacă nu mai găsim şi alte resurse pentru antreprenorii locali, dacă nu creăm mai multe locuri de muncă şi dacă nu pregătim şi nu angajăm mai mulţi localnici, atunci vom sfârşi prin a trăi cu 2$ pe zi. Copiii noştri nu vor mai avea locuri de muncă şi vom fi săraci»".

Pe măsură ce aceste întrebări şi reabordări au început să-şi asigure propriul impuls de mişcare, metoda «Cafenelei» a evoluat. „În timp, am căpătat o mai bună înţelegere şi am învăţat cum să-i implicăm pe oameni, cum să facem legătura între problemele îngrijorătoare pentru toate părţile implicate şi munca fiecăruia. Am înţeles şi că a comunica în interior era extraordinar, dar ce se întâmpla cu cei din jurul nostru, aflaţi în interiorul şi în exteriorul companiei?"

Această întrebare a dus la „Cafeneaua '04", care a adus împreună clienţi interni şi externi. Odată cu „conturarea perspectivei '04" şi cu „clarificarea perspectivei '04", cei de la Aramco nu mai discutau doar între ei. La „Cafeneaua '05" au extins procedeul şi i-au inclus şi pe antreprenorii şi furnizorii de servicii, adunând mai mult de o mie de oameni la «Cafeneaua» care s-a desfăşurat într-un imens hangar. „Am desfăşurat «Cafeneaua» la începutul lui ianuarie, pentru a putea discuta despre toate problemele majore în contextul întocmirii planului operaţional pentru noul an. Înainte de acest eveniment, majoritatea anagajaţilor nu participaseră niciodată la procesul de planificare. Dar am recunoscut că, dacă urma să lucrăm împreună asupra acestor

probleme majore, oamenii ar fi trebuit să ştie felul în care noi, ca şi companie, planificam să mergem mai departe."

Noua infrastructură de învăţare implica doar unitatea de servicii operaţionale şi unitatea de inginerie a lui Al-Aydh pe lângă reţeaua lor de parteneri de afaceri, dar şi alţii au început să o remarce. Un sondaj din 2004 arăta că oamenii lui Al-Aydh erau mult înaintea celorlalţi în înţelegerea strategiei corporaţiei şi a felului în care se lega de propria lor muncă. „Până la urmă, eforturile noastre au dat roade. Corporaţia a recunoscut că trebuia să facă mai mult pentru a îmbunătăţi comunicarea în alte zone ale afacerii. Acum metoda «Cafenelei» începe să se răspândească în întreaga companie."

„Cafeneaua lumii" este o metodă utilă, dar nu e o baghetă magică. Este important ceea ce povestea «Cafenelei» de la Aramco ilustrează în legătură cu ce înseamnă să fii „designer" de infrastructuri de învăţare. Mai întâi trebuie acceptată ideea că, în mare măsură, nevoile de comunicare şi învăţare nu sunt satisfăcute. Apoi, trebuie să ai curajul şi imaginaţia de a face ceva foarte diferit pentru a satisface aceste nevoi. După aceea, trebuie să fii deschis la a privi critic la ceea ce s-a realizat şi să modifici şi să ajustezi abordarea, folosindu-ţi răbdarea şi hotărârea pentru a persevera şi neaşteptându-te să-ţi iasă totul bine de la prima încercare. În final, în rol de designer, un lider trebuie să fie dispus să permită şi altora să contribuie şi să continue să dezvolte infrastructurile pentru a se potrivi propriilor lor situaţii fără a simţi nevoia de a controla procesul.

INFRASTRUCTURILE IT

De ani de zile se presupune că popularele infrastructuri de comunicare de tipul website-urilor şi portalurilor funcţionează aşa cum au intenţionat designerii lor tehnici, dar, de fapt, exact opusul se poate întâmpla. De exemplu, când primul „groupware" (program pentru lucrul în grup) a fost introdus, companiile au investit în el încercând să intensifice colaborarea. De multe ori, această intenţie lăudabilă a fost complet îngropată de culturi organizaţionale care se bazau pe competiţia internă. Colega mea de la MIT, Wanda Orlikowski, a aflat că cei din firmele de

consultanţă care îşi instalaseră Lotus Notes îl foloseau mai ales pentru a face lucruri pe care le făcuseră şi înainte de a-l instala, ca trimiterea de e-mailuri şi planificarea întâlnirilor, în loc de împărtăşirea informaţiilor despre noi clienţi sau împărtăşirea unor informaţii tehnice[4]. Într-o cultură organizaţională în care ceea ce ştii determină statutul şi plata, este naiv să presupunem că o nouă infrastructură disponibilă pe computer îi va determina pe oameni să înceapă să colaboreze. Este mult mai probabil că ea va fi folosită în feluri ce vor reîntări cultura deja existentă decât în feluri care să o schimbe.

Rolul unui lider în proiectarea infrastructurilor bazate pe IT începe cu proiectarea compoziţiei echipei responsabile cu implementarea. „Când am condus implementarea SAP pentru grupul de la HP care se ocupa de imprimante", spune Anne Murray Allen, „80% din echipă era din domeniul activităţilor de finanţe, aprovizionare, producţie şi întreaga echipă lucra într-un singur spaţiu fizic. Nu puteai spune cine era din IT şi cine era din celelalte domenii. Nu instalam o nouă unealtă, transformam felul în care lucram. Ani mai târziu, când am preluat activitatea de conducere a portalului intranet al angajaţilor HP şi proiectul privind împărtăşirea cunoştinţelor de management, am avut aceeaşi abordare a muncii. Strategia principală consta în concentrarea asupra modului în care tehnologia îi putea ajuta pe toţi cei de la HP să se găsească şi să se ajute reciproc – să construiască şi să extindă reţelele de cunoaştere dincolo de graniţele organizaţionale. Acest lucru a fost mult mai important decât tehnologia însăşi".

Aceeaşi gândire trebuie să ghideze şi mai noile infrastructuri de învăţare, de genul micro-universurilor. Când am scris ediţia iniţială a acestei cărţi, am preconizat că mediile de învăţare simulate vor fii cheia infrastructurilor de învăţare din viitor şi le-am proclamat cu îndrăzneală „tehnologia organizaţiei care învaţă" într-un subtitlu de capitol. Deşi simularea a devenit mult mai obişnuită în anii ce au urmat, speranţele mele cu privire la impactul micro-universurilor nu s-au împlinit încă. Vinovatul este, cred, accentul prea mare care se pune pe tehnologie (programele computerizate de simulare în acest caz) şi prea puţina atenţie acordată unui proces iterativ de design care să se concentreze iar şi iar pe adevărata schimbare şi pe învăţare.

„Cred că ideea micro-universurilor aşa cum apare în *A cincea disciplină* este prea revoluţionară pentru aceste timpuri", spunea Jerry Seligman, membru cu experienţă în echipa lui Marv Adams de la Ford. „Dar invazia computerelor şi puterea lor tot mai mare încep să-şi spună cuvântul. Asistăm la tot mai multe simulări în managementul zborului, iar micro-universurile sunt folosite de conducători inteligenţi la stabilirea strategiei de dezvoltare a unor afaceri şi în procesul de luare a deciziilor". Un director de fabrică de la Ford şi-a dus mai bine de o mie de angajaţi la o simulare a unei linii de producţie, ceea ce le-a dat oamenilor ocazia de a experimenta posibile scenarii de dezvoltare, cu toate avantajele şi dezavantajele lor, la toate nivelurile, înainte ca acestea să aibă loc. „Aceasta a condus la semnificative creşteri în productivitatea fabricii şi mă aştept să văd proiecte similare în alte fabrici", spune Seligman. „Am avut mai mult succes şi în planificarea vânzărilor. Un astfel de micro-univers a transformat modul de a gândi al unei echipe de conducere care se ocupa de un mare plan regional de afaceri, ceea ce a schimbat planurile de vânzări, sistemele de evaluare şi presupunerile privind strategia de bază. Acesta este un uriaş pas înainte faţă de nesfârşitele maratoane din sălile de conferinţă bazate pe date insuficiente şi puncte de vedere nefundamentate asupra posibilei dezvoltări în viitor."

Trebuie să ai răbdare şi să continui să observi când şi cum este potrivit să-i angajezi pe oameni în conformitate cu nevoile lor reale. Paradigma designului evoluează rapid. Treptat, cred că ne îndreptăm spre o perspectivă, mai rafinată a factorilor critici de succes pentru implementarea micro-universurilor în contexte organizaţionale." Permanenta experimentare şi perfecţionare la care s-au angajat Seligman şi Adams se bazează pe profunda convingere că, după cum spune Seligman, „pe măsură ce învăţăm cum să integrăm aceste diferite mijloace de învăţare în circumstanţele de la locul de muncă, trebuie să ne menţinem privirea critică asupra lucrurilor care fac diferenţa între supravieţuire şi dispariţie pentru companiile aflate în actualul mediu hipercompetitiv al pieţei".

IDEI DE GHIDARE

A privi designul structurilor organizaţionale ca şi design al unui sistem viu se aplică în mod egal la mai multe sarcini subtile, cum ar fi „designul" ideilor de ghidare. „Designul organizaţiilor este, în general, prost conceput şi acestea sunt prost construite pentru că sunt văzute ca mişcări în jurul unor cutii şi linii", obişnuia să spună Bill O'Brien. „Prima sarcină în designul organizaţional se referă la ideile de îndrumare – scop, viziune şi valori de bază." Dar, dacă este ceva obişnuit pentru echipele de management să formuleze declaraţii despre misiune şi viziune, înţelegerea faptului că oamenii interpretează şi acţionează diferit faţă de aceste strategii duce la strategii diferite.

Când abordezi designul ideilor de ghidare cu această informaţie în minte, mai multe lucruri se întâmplă. Mai întâi, îţi faci mai puţine griji pentru găsirea cuvintelor potrivite şi mai mult pentru folosirea cuvintelor care îi motivează pe oameni. „Obişnuiam să credem că trebuie să terminăm de copt plăcinta înainte de a o servi comunităţii", spunea Les Omotani, director al şcolilor din Long Island. „Pe măsură ce echipele noastre de profesori, administratori şi membri ai comunităţii s-au obişnuit să înveţe şi să lucreze împreună, nu ne-a mai fost teamă să ne ducem la ei cu idei şi viziuni doar pe jumătate coapte, pentru că ei erau cei mai indicaţi să pună la punct detaliile importante. Am ajuns la un punct în care chiar ne-am spus că ar fi mai bine să acordăm încrederea noastră comunităţii şi să ne ducem şi să spunem: ‚Avem mai multe posibilităţi şi este necesar să descoperim împreună la ce trebuie să ne angajăm»".

În al doilea rând, eşti pregătit să acorzi mai mult timp pentru definitivarea declaraţiilor privind ideile de ghidare. În 2001, Darcy Winslow a devenit liderul departamentului de încălţăminte pentru femei de la Nike, primul departament al companiei dedicat exclusiv unor produse pentru femei. Ea şi echipa ei managerială au avut nevoie de un an pentru a putea formula patru principii clare despre cum ar dori să relaţioneze cu clientul[5]. „Ceea ce conta era faptul că noi căutam principiile care să exprime ceea ce eram din punctul de vedere al angajamentelor noastre. Să începem să apreciem şi să trăim conform acestor principii a fost fundamentul procesului de construire a echipei.

Deşi vor evolua cu siguranţă, ele au rămas valabile şi după patru ani, chiar şi după ce a trebuit să mă mut într-un alt loc de muncă. Oamenii încă se mai raportează la ele şi se întreabă: «Oare ne luăm deciziile din motivele corecte?»".

În al treilea rând, după cum sugerează şi ultimul comentariu al lui Winslow, te concentrezi pe modul în care sunt folosite ideile de ghidare. Bill O'Brien obişnuia să folosească „unitatea de măsură PFV" (PFV – prostii fără valoare) pentru a afla dacă viziunea şi misiunea erau reale sau doar „dădeau bine" ca declaraţii. „La sfârşitul zilei te întrebi: «Cum au influenţat valorile şi viziunea noastră deciziile pe care le-am luat azi?» Dacă nu au făcut-o, atunci sunt PFV." În esenţă, aceasta este diferenţa dintre o idee de ghidare sau de guvernare, aşa cum a fost discutat conceptul în capitolul anterior, şi o altă idee pur şi simplu bună. La întâlnirea Consorţiului de Sustenabilitate SoL din primăvara 2002, unul dintre fondatori, Bernie Bulkin de la BP, ne-a arătat un nou tricou de care tocmai făcuse rost. Pe spate erau cuvintele: Respect, Integritate, Comunicare, Excelenţă. Apoi ne-a arătat faţa tricoului pe care se putea citi: „Enron".

Acest ultim punct lămureşte una dintre cele mai obişnuite neînţelegeri despre ideile de ghidare. „Este aceasta viziunea corectă?" este o întrebare greşită, care dovedeşte cât de obsedaţi pot deveni oamenii de găsirea cuvintelor corecte. O concentrare pe folosirea cuvintelor corecte duce la formularea unor declaraţii frumoase şi chiar înălţătoare, dar acestea produc o schimbare mică sau nu produc niciun fel de schimbare. Pe de altă parte, designerii pricepuţi în domeniul ideilor de ghidare ştiu că, aşa cum ar spune colegul meu Robert Fritz: „Nu contează ce spune viziunea, ci ceea ce face ea". Ei văd viziunea şi celelalte idei de ghidare ca mijloace de mobilizare şi concentrare a energiei. Ei judecă ideile după impactul lor, nu după cum sună. Şi nu uită niciodată că ideile de ghidare sunt întotdeauna activităţi în progres.

RECUNOAŞTEREA DESIGNERULUI

În timp ce implicaţiile activităţii unui lider în ce priveşte designul organizaţiei pot fi extrem de semnificative, şi este important să

apreciem acest lucru foarte des, foarte puţin credit se acordă designerului. Iată de ce activitatea designerului unei nave nu este recunoscută ca activitate specifică unui lider. Consecinţele unui bun design care apar astăzi pot fi rezultatul unei munci efectuate cu mult timp în urmă, iar activitatea de astăzi îşi poate arăta beneficiile mult mai târziu în viitor. Semnul distinctiv al unui bun design este absenţa crizelor – o modalitate nu prea fericită de a atrage recunoaştere într-o cultură organizaţională de tipul „liderii sunt eroi". Aceia care aspiră să fie lideri din dorinţa de a controla, de a câştiga faimă sau de a fi în centrul atenţiei nu vor găsi nimic interesant în munca desfăşurată de un adevărat lider. „Poţi face o mulţime de lucruri importante, indiferent de poziţia pe care o ai în organizaţie, dacă te concentrezi pe obţinerea unor victorii oricât de mici şi nu te deranjează ca altcineva să primească laudele", spune Roger Saillant.

În mod extrem, munca plină de măiestrie pentru conceperea designului unei organizaţii poate fi chiar invizibilă, o idee sintetizată în mod elocvent de Lao Tzu acum 2.500 de ani:

Liderul slab este acela pe care oamenii îl insultă.
Liderul bun este acela pe care oamenii îl slăvesc.
Un mare lider este acela care îi face pe oameni să spună:
„Noi înşine am făcut lucrul acesta".

Dar acest mod de a fi lider nu rămâne nerecompensat. Cei care îl practică găsesc o profundă satisfacţie în a face parte dintr-o organizaţie capabilă să producă rezultate de care oamenilor chiar le pasă. De fapt, ei găsesc aceste recompense de preferat puterii şi laudelor câştigate de liderii mai tradiţionalişti.

LIDERUL CA PROFESOR

Un mare profesor este acela în jurul căruia alţii învaţă. Marii profesori creează un spaţiu de învăţare şi îi invită pe oameni în acel spaţiu. Prin contrast, profesorii mai puţin înzestraţi se concentrează pe ceea ce predau şi pe modul în care o fac. Spiritul liderului ca educator de oameni a fost minunat descris de Robert Greenleaf, cel care – după o carieră în care de la

jumătatea anilor '20 până la jumătatea anilor '60 a lucrat cu mulţi lideri talentaţi de la AT&T –, a identificat dorinţa de a servi ca motivaţie de bază pentru marii lideri şi contribuţia la dezvoltarea oamenilor ca indicator principal al unor astfel de lideri pe care el i-a numit „lideri servanţi". „Cel mai bun test al liderului servant este răspunsul la întrebările: Cei serviţi se dezvoltă ca persoane? Devin ei mai sănătoşi, mai înţelepţi, mai liberi, mai autonomi, mai dispuşi să devină ei înşişi servanţi[6]?"

IDENTIFICAREA DECALAJELOR DIN CAPACITATEA ORGANIZAŢIONALĂ

Aşa cum activitatea liderilor ca designeri este adesea stimulată de identificarea unei importante nevoi de comunicare sau coordonare nesatisfăcute, munca liderilor ca profesori începe adesea cu identificarea unei importante capacităţi care lipseşte dintr-o organizaţie. În 2001, Vivienne Cox a început să organizeze „saloane" pentru a putea oferi managerilor de la BP posibilitatea de a se gândi împreună la viitor. Ea spune: „Pe măsură ce urcam în ierarhia BP, am început să văd că o problemă importantă pentru noi era conducerea colectivă. Avem la BP o mulţime de lideri care sunt indivizi foarte competenţi, dar avem şi o cultură care pune prea mult accent pe individualism şi care adeseori promovează excesiv competiţia între oameni".

„Am început cu ideea de a convoca oamenii la discuţii fără o anumită ordine de zi. Am invitat 20-30 de oameni pentru o zi şi jumătate şi i-am rugat să discute despre orice doreau ei. Grupurile erau foarte diverse. Ele includeau o selecţie foarte variată de angajaţi de la BP, directori cu experienţă şi mulţi directori tineri, inclusiv proaspeţi absolvenţi care de-abia intraseră în organizaţie. Cam o treime din participanţi erau din afara BP şi între ei se aflau un director de şcoală, un balerin, un membru al unei organizaţii caritabile, ca şi oameni din alte domenii de activitate. Regula era ca fiecare să cunoască cel puţin o altă persoană din încăpere.

Într-un fel, nu-mi păsa de rezultatele concrete ale conversaţiilor. Eram mult mai interesată de conversaţia în sine. Am ales subiecte foarte variate pentru că doream să abordăm cât mai

flexibil problemele legate de globalizare, de cum ne descurcam şi de impactul nostru în lume. De exemplu, am avut o sesiune cu Tom Johnson despre tirania numerelor, despre felul cum tindem să ne conducem afacerile bazându-ne obsesiv pe elemente ce pot fi măsurate, deşi ştim că multe dintre lucrurile cu adevărat importante nu pot fi măsurate[7]. Aceea a fost o conversaţie fascinantă. Oamenilor le-a plăcut că au putut discuta liber despre ceea ce-i preocupa. Nu conta cu adevărat subiectul de la care plecam, conta că, de fiecare dată, conversaţia prindea o viaţă proprie."

Impactul unor astfel de eforturi pentru a construi noi capacităţi este întotdeauna dificil de măsurat. Un indicator al succesului este simpla participare a oamenilor. În cazul saloanelor organizate de Cox, în ciuda faptului că la BP exista o cultură orientată spre performanţă, oamenii au continuat să vină. Unul dintre colegii ei din managementul superior de la BP, om cu multă experienţă, mi-a spus: „Întâlnirile lui Viv mă înnebunesc". Dar, cu toate acestea, nu ezita să-şi facă loc în agenda lui foarte plină de evenimente pentru a veni la aceste întâlniri ori de câte ori putea. Cox însăşi era nesigură de impact deoarece saloanele nu continuau de la sine, fără ca ea să le convoace. „Am fost chiar dezamăgită până când am înţeles că saloanele sădiseră lucruri care avea multe elemente comune. Poate că oamenii nu simţeau că aveau puterea unei poziţii sau dreptul să facă exact ce făcusem eu, sau poate că pur şi simplu nu doreau să facă acest lucru. Dar, în cel din urmă, am văzut că mulţi oameni fuseseră cu adevărat influenţaţi de aceste conversaţii şi ţineau întâlniri sau organizau ateliere sau explorau probleme în moduri noi şi diferite."

Saloanele i-au mai oferit lui Cox lecţii valoroase privind crearea mediului de învăţare potrivit pentru a acoperi importante decalaje între capacităţile dorite şi cele existente; aceste lecţii au fost cu atât mai importante cu cât ea a fost promovată în poziţii de conducere tot mai importante. „Cum conduci o organizaţie dintr-un astfel de domeniu şi de asemenea proporţii când nu te poţi implica direct în toate aspectele? Pentru mine secretul este să te concentrezi pe câteva intervenţii bine gândite şi pe un comportament personal în concordanţă cu acestea. De exemplu, când invităm oamenii pentru o conversaţie despre strategie, singurul lucru pe care-l controlez este asigurarea spaţiului

propice şi explicarea intenţiei, pentru că pe acestea le percep ca fiind imperative. Restul nu controlez. Este controlat de cei care sunt acolo, prin conversaţia şi interacţiunile lor."

DILEMA PROFESORULUI

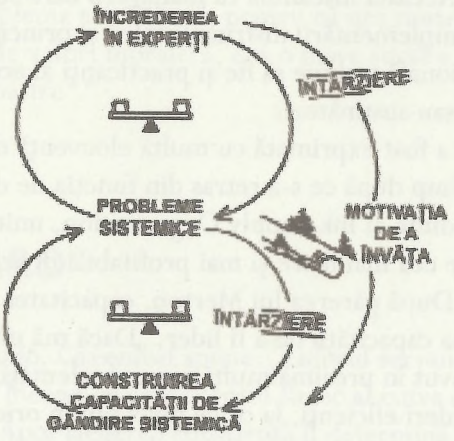
În prima ediţie a cărţii, discutam despre nevoia fundamentală de a-i ajuta pe oameni să dezvolte o mai „energizantă perspectivă asupra realităţii curente". Prin aceasta înţelegeam o modalitate de a vedea realitatea curentă ca pe un element care mai degrabă întăreşte decât subminează încrederea noastră în posibilitatea de a modela viitorul. „Realitatea", aşa cum este ea percepută de majoritatea oamenilor în majoritatea organizaţiilor, înseamnă presiuni care trebuie suportate, crize la care trebuie reacţionat şi limitări care trebuie acceptate. Având asemenea moduri de a defini realitatea, viziunea este un vis inutil sau chiar o deziluzie cinică şi nu ceva posibil de realizat. Cum, atunci, îşi pot ajuta liderii oamenii să vadă realitatea ca pe un mediu favorabil înfăptuirii viziunilor lor şi nu ca pe o sursă de limitare? Aceasta este o sarcină esenţială a „liderului ca profesor".

O modalitate este să-i ajuţi pe oameni să vadă problemele prin prisma structurilor sistemice profunde şi prin cea a modelelor mentale în loc să le considere evenimente cu desfăşurare pe termen scurt. Acest lucru poate ajuta la o mai bună apreciere a forţelor care modelează realitatea şi a felului în care noi facem parte din aceste forţe şi le putem influenţa (vezi capitolul 3 „Prizonieri ai sistemului sau prizonieri ai propriului sistem de gândire?") Dar dezvoltarea capacităţilor de gândire sistemică are nevoie de timp şi răbdare, iar liderii angajaţi pe această cale se confruntă invariabil cu o dilemă cunoscută oricărui profesor care încearcă să-şi ajute elevii să-şi dezvolte noi şi complexe competenţe.

„Am avut destul de mult succes folosind gândirea sistemică la rezolvarea unor probleme importante", spune Marv Adams, „dar am şi devenit mai preocupaţi deoarece acum putem vedea limitele modului în care am acţionat până acum. De exemplu, a trebuit să reducem cu aproape un miliard de dolari bugetul IT care era de 3,5 miliarde de dolari la nivel mondial. Câţiva dintre noi ne-am întâlnit şi am schiţat zece diagrame sistemice care

reprezentau cele mai bune oportunităţi de a reduce costurile fără a pierde din capacitate. În loc să prezentăm acele diagrame tuturor celor din organizaţie, am creat zece echipe de propagandă şi ne-am asigurat că intervenţiile membrilor lor aveau ca bază de pornire ideile prinicipale din cele zece diagrame. Am reuşit să economisim miliardul, dar eu personal m-am luptat cu faptul că nu puteam împărtăşi tuturor perspectiva noastră şi că nu erau mai mulţi oameni care să gândească sistemic. Am folosit o tehnică «de culise». Simţeam că ceea ce făceam era aproape o încercare de manipulare. Mă simţeam de parcă eu puteam vedea o imagine şi trebuia să o explic oamenilor şi aş fi vrut să le spun deschis: «Iată de ce intervenim aici şi nu intervenim aici»".

Adams a înţeles că existau două probleme legate de intervenţia lui, de altfel încununată de succes. Prima, foarte puţini oameni îşi construiseră propriile capacităţi necesare pentru a vedea forţele sistemice. A doua, ştia că avusese succes în această intervenţie pentru că el controlase resursele pentru a face schimbările necesare. Prin contrast, pentru majoritatea problemelor de afaceri, Adams şi oamenii lui capabili să gândească sistemic operau mai mult ca „influenţatori", deoarece oameni diferiţi trebuie să întreprindă acţiuni diferite bazate pe noi perspective asupra situaţiei. „Trebuie să pictăm tabloul pentru a-l putea vedea şi alţi oameni, dar mai bine ar fi să-i ajutăm să-l picteze chiar ei", spune el.



După cum sublinia Adams, dacă dilema nu este abordată, se va produce un „transfer al poverii", prin care presiunea de a rezolva

probleme importante va trece asupra unui grup de experţi care pot analiza situaţia şi pot veni cu noi perspective. Făcând acest lucru, ei fac mai puţin necesară construirea capacităţii organizaţionale de învăţare. Mai mult de atât, oamenii se obişnuiesc să aibă experţi care pot rezolva problemele în locul lor şi pot pierde astfel cu uşurinţă motivaţia de a-şi dezvolta propriile capacităţi. Cu timpul, presiunile specifice unui proces de consolidare îi vor determina pe oameni să se bazeze şi mai mult pe experţi. Problemele şi-ar putea găsi rezolvarea, dar organizaţia în ansamblul ei nu va deveni mai pricepută.

Ca în multe situaţii de transfer al poverii, strategia de succes este să se răspundă oportunităţilor pe termen scurt în moduri care construiesc capacităţi pe termen lung, să se conecteze „gândirea sistemică orientată spre eveniment" cu „gândirea sistemică orientată spre dezvoltare".

ÎNCEPE PRIN A FI TU ÎNSUŢI ÎNVĂŢĂCEL

Pentru a fi cu adevărat profesor, trebuie să fii în primul rând învăţăcel. Într-adevăr, pasiunea profesorului pentru a învăţa îi inspiră pe studenţi la fel de mult ca şi nivelul de experienţă al acestuia. Aceasta înseamnă că managerii care sunt cu adevărat dedicaţi implementării instrumentelor şi principiilor de învăţare organizaţională trebuie să fie şi practicanţi ai acestora, nu doar „avocaţi" sau susţinători.

Această idee a fost exprimată cu multă elocvenţă de Greg Merton, la puţin timp după ce s-a retras din funcţia de director general şi vicepreşedinte al Ink Supply Organization, unitatea care a fost ani de zile cea mai mare şi mai profitabilă divizie Hewlett-Packard. După părerea lui Merton, capacitatea de a învăţa este chiar sursa capacităţii de a fi lider. „Dacă mă uit la cariera mea la HP, am avut în preajmă mulţi oameni talentaţi, dar cei care au devenit lideri eficienţi, la orice nivel sau în orice poziţie, au fost fără nicio excepţie oameni cărora le plăcea cu adevărat să înveţe. Orice ar fi realizat ei în trecut părea să conteze prea puţin pentru propria imagine. Ei au fost întotdeauna conştienţi de nevoia lor

de a se dezvolta ca persoane şi ştiau că «jocul învăţării» cere o permanentă angajare spre descoperirea a ceea ce este eficient aici şi acum. Îmi este foarte clar că, atunci când compania a înflorit, acest lucru s-a datorat faptului că mulţi dintre cei aflaţi în poziţii cheie au avut această înclinare spre învăţare şi că, atunci când nu s-a întâmplat aşa, ne-am luptat cu mari dificultăţi."

Dacă opinia lui Merton că liderilor trebuie să le placă să înveţe pare clară, implicaţiile ei pot lua ceva timp pentru a deveni la fel de clare – în special pentru cei total angajaţi, pentru că angajamentul lor îi poate orbi într-atât încât să nu mai vadă propria nevoie de a învăţa. „40 de oameni au venit la primul nostru stadiu de pregătire în privinţa cercurilor pentru păstrarea păcii: tineri, poliţişti şi ofiţeri de supraveghere a persoanelor eliberate condiţionat, membri ai comunităţii şi prieteni", spune Molly Baldwin de la Roca. „Cam pe la jumătatea sesiunii de deschidere, câţiva dintre noi stăteau şi vorbeau în mijlocul unui cerc format din restul grupului. În mai puţin de trei minute totul a luat-o razna. Oamenii ţipau, copiii înjurau şi toată lumea spunea că lucrurile nu vor merge. Uitându-mă cum sesiunea era distrusă sufeream, dar în cele din urmă am înţeles cât de înclinată eram spre divizare şi nu spre unitate şi cât de departe eram de a fi un păstrător al păcii. Am înţeles la un nivel visceral problema gândirii de tip «noi şi ei» şi cum eu însămi o perpetuam în organizaţie. A continua pe calea «Eu am dreptate, voi greşiţi! Problema sunteţi voi, pentru că noi suntem cei care susţinem înaltele valori morale!», era o mare sursă a problemelor noastre[8]."

LIDERUL CA STEWARD

În *Servant Leadership*, Greenleaf spune: „Liderul servant este mai întâi servant... Începe cu sentimentul firesc al cuiva care doreşte să servească... Apoi alegerea conştientă îl determină să aspire la a-i îndruma pe alţii. Acea persoană este radical diferită de o persoană care este mai întâi de toate lider, probabil pentru a acumula o putere neobişnuită sau pentru a dobândi bunuri materiale".

Ideea liderilor care-i servesc pe cei pe care-i conduc poate părea idealistă, dar sunt convins că este şi pragmatică. Am întrebat odată un colonel de marină de ce conceptul de lider servant era larg îmbrăţişat în Marină. El a spus: „Tot timpul s-a dovedit în lupte că atunci când vieţile oamenilor sunt în joc, ei nu-i vor urma cu tot sufletul decât pe ofiţerii comandanţi în care au încredere, pe care-i percep ca fiind interesaţi de binele trupelor".

Să fii un lider-steward înseamnă şi să serveşti unui scop mai înalt. După cum obişnuia să spună Bill O'Brien: „Orice angajament autentic se face către ceva mai important decât propria persoană". În 1990 am scris despre „povestea scopului" care pare să-i ghideze pe liderii naturali de la toate nivelurile şi comentam felul în care oameni diferiţi „îşi trăgeau propria inspiraţie din aceeaşi sursă... o poveste profundă şi sentimentul unui scop, un «tipar de devenire» a întregului care se află în spatele viziunilor individuale. Mulţi manageri, de altfel competenţi, nu sunt lideri de înaltă clasă tocmai pentru că nu au viziune mai amplă care să-i conecteze la o misiune mai amplă... şi să aducă profunzimea semnificaţiei în viziunea lor, o mai amplă perspectică a ansamblului în care visurile şi scopurile personale să reprezinte pietre de temelie pentru o călătorie mai lungă".

Privind azi la cuvintele de atunci, găsesc ascunse în ele două paradoxuri. Primul se referă la certitudine şi angajament. Al doilea, la conservare şi schimbare.

PARADOXURILE LIDERULUI CA STEWARD

Cunoaşterea poveştii scopului cuiva poate sugera cu uşurinţă un sens al certitudinii în legătură cu scopul vieţii acestuia, dar şi un fel de blocare. Reciproca ar fi că aceia cărora le lipseşte această certitudine ar putea trage concluzia că ei nu au un scop suficient de măreţ şi, prin urmare, sunt limitaţi ca lideri.

Am ajuns să cred că certitudinea în legătură cu scopurile noastre şi, în consecinţă, în ce priveşte misiunile noastre, poartă cu ea propriile pericole pe care le vedem frecvent manifestându-se în

lumea de azi. Într-o analiză pertinentă, în *The True Believer*, filozoful Eric Hoffer se întreabă ce deosebeşte în ultimă instanţă o persoană angajată de un fanatic[10]. Concluzia lui este „certitudinea". Fanaticul are certitudinea că are dreptate. După definiţia lui Hoffer, ori de câte ori acţionăm cu certitudinea că avem răspunsul, acţionăm ca fanatici, indiferent de cauză. Unii dintre noi sunt blocaţi în propriile certitudini, văd lumea în alb şi negru. Angajarea autentică, pe de altă parte, coexistă întotdeauna cu câteva semne de întrebare şi incertitudini. Din acest punct de vedere, angajarea este mai degrabă o alegere decât o constrângere.

Cel de-al doilea paradox al liderului ca steward, cel care se referă la conservare şi schimbare, rezultă din faptul că, într-un fel, a fi lider are legătură întotdeauna cu schimbarea. Liderii, în mod individual sau colectiv, lucrează pentru a aduce o nouă ordine a lucrurilor. Atenţia lor se concentrează întotdeauna pe nou, pe ceea ce încearcă să scoată la iveală. Cred că unul dintre motivele pentru care un profund sentiment al unui scop este atât de important pentru lideri este că un scop funcţionează ca o ancoră. În timp ce urmăresc ceva nou, ceva ce abia se formează, ei acţionează şi cu intenţia să păstreze, să conserve ceva. Totuşi, în mod paradoxal, ceea ce caută ei să conserve este ceva care să facă posibilă schimbarea. Puteţi vedea acest lucru din experienţe cum ar fi cea a lui Darcy Winslow. Ea a dorit să se „conecteze la esenţa" identităţii firmei Nike ca organizaţie inovatoare; făcând acest lucru a eliberat energia necesară schimbării. Tot acelaşi lucru s-a întâmplat şi când Dorothy Berry i-a ajutat pe managerii de la IFC să se conecteze cu aspiraţiile lor pentru a pune de acord metodele de obţinere a succesului de către întreprinderile private cu o dezvoltare sustenabilă sau când Dave Marsing de la Intel a descoperit că el şi colegii lui doreau cu adevărat să păstreze un mediu de viaţă sănătos.

Biologul chilian Humberto Maturana spune că evoluţia este un proces de „transformare prin conservare". Conform lui Maturana, natura conservă câteva trăsături de bază şi făcând acest lucru are libertatea de a schimba orice altceva. Un exemplu simplu este „simetria bilaterală" din lumea animală: doi ochi, două urechi, două perechi de picioare ş.a.m.d. Dar ceea ce este important este extraordinara varietate evoluţionistă care apare în

condiţiile constrângerilor simetriei bilaterale. Liderii schimbării uită adeseori să se întrebe: „Ce încercăm să conservăm?". Schimbarea induce în mod natural o stare de teamă în noi toţi: teama de necunoscut, de eşec, de a nu deveni inutil într-o nouă ordine a lucrurilor. Când ne concentrăm obsesiv doar pe ceea ce este necesar să se schimbe şi nu şi pe ce intenţionăm să conservăm, întărim aceste temeri. Dar când ne este clar ce intenţionăm să conservăm, o parte din aceste temeri pot fi diminuate. Când liderii aplică acest principiu în mod conştient, ei descoperă, de obicei, că oamenii încearcă să conserve identitatea şi relaţiile, cum ar fi conservarea identităţii lor ca inovatori, parteneriatul stabilit pentru reducerea sărăciei sau sprijinul reciproc pentru binele lor mental şi fizic.

PUTEREA ŞI NATURA AMBIŢIEI

Cu tristeţe trebuie să spun că asemenea exemple de manifestare autentică a spiritului de steward în cazul liderilor evidenţiază şi o altă realitate diferită şi din ce în ce mai evidentă în zilele noastre: disfuncţionalităţi ale liderilor, ilustrate prin abuz de putere. „Din punctul meu de vedere, astăzi cel mai mare rău în lume este puterea şi averea care se acumulează continuu în mâini ale căror număr scade continuu", spune Dee Hock, fondatorul Visa.

Multe se fac azi deoarece tehnologiile informaţionale permit creşterea distribuirii puterii acolo unde „oamenii dispersaţi fizic, dar uniţi prin tehnologie pot, la o scară inimaginabilă cândva, să ia propriile decizii folosind informaţii adunate de la mulţi alţi oameni şi din multe alte locuri"[11]. Totuşi, potenţiala distribuire a puterii şi autorităţii se ciocneşte adeseori de interese personale mai profunde, mai ales de cele ale managerilor seniori. Anne Murray Allen exprimă acest lucru astfel: „Cultivarea şi sprijinirea reţelelor sociale – când acestea apar – se întâmplă mai ales la nivelul unităţilor de afaceri, unde produsele şi serviciile sunt mai direct legate de clienţi. Din nefericire, văd prea des aceste reţele bazate pe colaborare cedând teren în faţa reţelelor bazate pe ambiţie de la nivelul sediilor centrale corporatiste".

Barbara Stocking de la Oxfam identifică o legătură între ambiţie, rezultate şi tradiţionala dominare masculină de la nivelul

corpului executiv. „Există acum o mulţime de studii care arată că modul în care conduc femeile este diferit în ceea ce priveşte competiţia şi ambiţia. Când membrii echipelor manageriale sunt atât de prinşi în lupte interne pentru statut şi poziţie încât nu mai produc niciun rezultat, femeile se retrag şi spun: «Sinceră să fiu, pe mine să nu mă mai deranjaţi. Am o familie de care trebuie să am grijă şi o viaţă pe care trebuie să mi-o organizez, aşa că nu am de gând să dedic o grămadă din timpul meu luptelor voastre interne». Per total, femeile în poziţii importante de conducere tind să fie mai ambiţioase pentru lucrul în sine decât pentru propriul viitor sau pentru propria carieră".

Comentariile lui Stocking sugerează un secret prea puţin apreciat de manageri: a avea o viaţă plină îi poate ajuta cu adevărat pe manageri să-şi păstreze simţul perspectivei şi să fie mai buni manageri. Cu ani în urmă, chiar când urma să fie promovată într-o importantă poziţie de manager la BP, Vivienne Cox tocmai născuse primul ei copil. S-a dus la unul dintre cei mai importanţi manageri de la BP şi i-a spus: „Vreau doar să ştiţi că BP nu este cel mai important lucru în viaţa mea. Fiica mea este. Dacă dumneavoastră consideraţi că acest lucru va fi în conflict cu noile mele responsabilităţi, atunci este de preferat să nu fiu promovată". Cox se gândeşte astăzi: „Pentru că slujba mea mă solicită foarte mult, faptul că mi-a fost clar care îmi sunt priorităţile personale m-a ajutat într-adevăr pe mine, dar poate şi pe alţii din organizaţie".

REZULTATE SUSTENABILE

Obsesia la modă în lumea afacerilor de astăzi privind încălcările eticii din cauza ambiţiilor personale nestăpânite trece peste un lucru şi mai important: cum poate să compromită ambiţia personală rezultatele dobândite, indiferent dacă această practică este sau nu o infracţiune din punct de vedere al managementului. Eu cred că nu întâmplător lideri ca Stocking şi Cox au putut obţine rezultate semnificative pe termen lung. Totul începe cu centrul de interes. Când autoritatea dată de poziţie îi determină pe manageri să investească energie în protejarea sau extinderea teritoriului, acest lucru se face cu

preţul pierderii concentrării asupra „obiectivului însuşi" – după cum spune Stocking – asupra rezultatului pe care oamenii încearcă să-l obţină. Mai apare şi chestiunea orizontului de timp. Dacă managerii se concentrează doar asupra unor obiective pe termen scurt, ei sunt adesea obligaţi să continue să intervină pentru susţinerea rezultatelor. Indiferent că acest lucru se face conştient sau nu, el creează o dinamică de tipul transferării poverii şi o dependenţă autoreîntărită faţă de intervenţia managerială. În acest fel, concentrarea asupra rezultatelor pe termen scurt devine o strategie de asigurare a concentrării puterii şi în viitor.

„Am reflectat foarte mult la acest lucru pe când lucram la Serviciul Naţional de Sănătate" spune Stocking[12]. „Obişnuiam să urmăresc cum managerii rezolvau imediat probleme de genul reducerii timpilor de aşteptare, fără să se mai ocupe de nimic altceva. Dar, dacă nu faci nimic pentru a schimba fundamental modul în care întreg sistemul funcţionează, odată ce nu mai urmăreşte o problemă, ea reapare imediat. Dacă îţi faci timp să înţelegi împreună cu ceilalţi cum poţi ajunge la un sistem care să continue să furnizeze rezultate mai bune, acest lucru durează mai mult, dar odată ce ai ajuns la un rezultat sistemul poate funcţiona şi fără intervenţia ta. Aş spune că îţi poate lua ceva mai mult timp să ajungi acolo, dar odată ajuns ştii că ai obţinut ceva sustenabil. În cele din urmă, am dezvoltat un principiu care să ne ghideze. Când trebuie să mergem să intervenim, să zicem, într-un spital, atunci trebuie să facem acest lucru într-un fel care să dea oamenilor de acolo posibilitatea să ştie mai bine cum să se ajute singuri în viitor. Ideea este că încercăm să îmbunătăţim lucrurile astfel încât să nu mai fie nevoie să mai intervenim altă dată.

Acum, la Oxfam, ne confruntăm cu o provocare asemănătoare. În acţiunile umanitare există întotdeauna o imensă recompensă psihologică, recunoaştere şi satisfacţie personală când intri într-o zonă de criză şi reuşeşti s-o rezolvi. Ştiţi cum se spune: imediat vin în zbor oamenii în alb şi aduc tot ce trebuie. Acum încercăm să atingem un punct în care să nu mai fie nevoie să ne întoarcem într-o ţară pentru a aduce alinare oamenilor. Ne-am făcut bine treaba doar dacă i-am ajutat pe localnici să ajungă la punctul în care să se poată ajuta singuri. În lumea ajutoarelor umanitare, aş spune că motivaţia nu este puterea personală în sensul deţinerii

controlului, ci un mai subtil simţ al puterii provenit din sentimentul că cineva are nevoie de tine. Cu toate acestea, dinamicile sunt aceleaşi, o nevoie reîntărită de intervenţia persoanei aflate la putere".

A FI STEWARDUL PROPRIEI VIZIUNI

După părerea unuia dintre tinerii lucrători sociali de la Roca, a fi steward înseamnă „a face ce este bine pentru întreg". Acest angajament aduce cu sine o schimbare în relaţia noastră personală cu propria viziune. Ea încetează a mai fi o posesiune ca atunci când spui „aceasta este viziunea mea". Noi devenim stewarzi ai viziunii. Noi suntem „ai ei", tot atât de mult cât este ea a noastră. George Bernard Shaw, cum am spus şi mai devreme, a exprimat succint această relaţie când s-a referit la „a fi folosit pentru un scop recunoscut de tine ca fiind unul important".

Puţin diferite în ton şi esenţă, dar nu mai puţin evocative, sunt cuvintele poetului libanez Kahlill Gibran care, vorbind despre relaţia dintre copii şi părinţi, a prins în cuvinte un sens special al responsabilităţii fără sentimentul posesiunii, sens ce ar trebui înţeles şi de lideri ca stewarzi ai viziunii lor:

Copiii voştri nu sunt copiii voştri.
Ei sunt fiii şi fiicele vieţii de dragul vieţii.
Ei vin prin voi, nu din voi.
Şi chiar dacă sunt cu voi, nu vă aparţin.
Le puteţi da dragostea voastră, dar nu şi gândurile voastre,
Pentru că ei au propriile lor gânduri.
Le puteţi adăposti trupurile, dar nu şi sufletele,
Pentru că sufletele lor locuiesc în adăpostul zilei de mâine, pe care voi nu o puteţi vizita, nici măcar în vise. Vă este permis să vă străduiţi să fiţi ca ei, dar nu să vă străduiţi să-i faceţi pe ei asemenea vouă.
Căci viaţa nu merge spre trecut şi nici nu zăboveşte în ziua de ieri. Voi sunteţi arcurile din care copiii voştri ţâşnesc spre viitor asemenea unor săgeţi vii.
Arcaşul vede ţinta de pe cărarea infinitului şi vă încordează cu puterea lui pentru ca săgeţile să poată zbura repede şi departe.

Lăsaţi să fiţi încordaţi de mâna arcaşului spre bucurie, căci aşa cum iubeşte el săgeata ce zboară, la fel iubeşte şi arcul cel statornic [13].

CUM SE POT FORMA ASTFEL DE LIDERI?

Verbul englezesc „to lead" (a conduce) vine din rădăcina cuvântului indo-european *leith* care înseamnă „a trece un prag", o imagine adeseori asociată cu moartea. Aşa că, nu este nicio surpriză că lideri extraordinari, ca Mieko Nishimizu şi Roger Saillant, relatează adesea profundele experienţe personale ale unor momente de „trezire", când o parte din ei a murit făcând loc alteia noi. Foarte interesant este că un termen foarte folosit, dar prea puţin înţeles, *charisma,* transmite o idee similară.

Cuvântul „charismatic" sugerează în mod tipic o personalitate puternică, plină de forţă, chiar magnetică, o persoană care atrage atenţia. Din nefericire, acest tip de personalitate este de obicei considerat a fi rezultatul unor anumite caracteristici neobişnuite ce fac o persoană „specială", cum ar fi un aspect ieşit din comun sau o voce profundă. Dar majoritatea liderilor cu adevărat uimitori pe care am avut privilegiul să-i cunosc nu au nici un aspect fizic impresionant, nicio personalitate plină de forţă. Ceea ce-i distinge este claritatea şi puterea de persuasiune a ideilor lor, profunzimea angajamentului lor şi marea deschidere pe care o au pentru a continua să înveţe. Ei nu „au răspunsul", dar par a insufla încredere celor din jurul lor, pentru că, împreună, „putem învăţa orice avem nevoie să învăţăm pentru a dobândi rezultatele pe care le dorim cu adevărat".

De fapt, cuvântul *harismă* (din grecescul harisma) este folosit de biserica catolică şi înseamnă „darurile" personale ale cuiva, acelea date de Sfântul Duh. A fi charismatic înseamnă, în ultimă instanţă, a-ţi dezvolta propriile daruri. Pe scurt, devenim lideri cu adevărat charismatici în măsura în care ne dezvoltăm noi înşine. Aici se află secretul dezvoltării adevăratului spirit de lider.

Privind ce a însemnat acest lucru la diferiţi lideri, am fost izbit de varietatea scopurilor şi abordărilor lor privind dezvoltarea. Unii lucrează să-şi dezvolte competenţe conceptuale şi de

comunicare. Alţii se străduiesc să-i asculte pe alţii şi să le aprecieze ideile. Unii folosesc cele cinci discipline drept cadru de dezvoltare. Alţii folosesc altă abordare. Dar toţi sunt angajaţi în a lucra la propria dezvoltare, în „a se lupta să devină fiinţe umane", după cum spune Saillant.

Mai pare să existe un punct comun care transcende diferenţele legate de modul în care aceşti lideri îşi desfăşoară activitatea şi se dezvoltă. Acesta este principiul tensiunii creatoare. În ciuda multelor diferenţe, liderii cu adevărat eficienţi par să ajungă să împărtăşească aceeaşi apreciere pentru puterea de a avea o viziunie şi, simultan, de a analiza cu atenţie şi onestitate realitatea curentă. N-am întâlnit niciodată un lider eficient care să nu urmeze acest principiu, fie că era conştient de el sau nu.

Nu noi am inventat principiul tensiunii creatoare în activitatea de învăţare organizaţională; mulţi alţii l-au descris în trecut. Aflat în închisoarea din Birmingham, Alabama, după un istoric marş de protest împotriva segregaţiei rasiale, Martin Luther King Jr. scria: „Aşa cum Socrate a simţit că este necesar să se creeze în minte o tensiune pentru ca indivizii să poată scăpa din capcana miturilor şi a jumătăţilor de adevăr... aşa şi noi... trebuie să creăm în societate o anumită tensiune care să-i ajute pe oameni să se ridice din adâncurile întunecate ale prejudecăţii şi ale rasismului"[14]. În timp ce Dr. King este renumit pentru „visul" lui de egalitate, maniera lui de conducere, ca şi în cazul lui Gandhi înaintea lui, se întemeia pe a-i ajuta pe oameni să vadă realitatea curentă, „să dea mai multă importanţă situaţiei prezente", după cum spunea el. El ştia că juxtapunerea celor două, visul şi realitatea curentă, reprezenta adevărata forţă necesară pentru schimbare.

Am fost surprins să descopăr că, în general, condiţia de „lider" este o evaluare făcută de alţii. Oamenii care conduc cu adevărat rareori par a se gândi la ei în acest sens. Ei se concentrează invariabil pe ce trebuie făcut, pe sistemul în care operează şi pe oamenii alături de care alcătuiesc sistemul – nu pe ei înşişi ca „lideri". Într-adevăr, dacă lucrurile stau altfel, apar probleme. Căci întotdeauna există pericolul, în special pentru cei aflaţi la conducere, de a deveni „eroi în mintea lor", după cum se exprimă colegul şi co-autorul Bryan Smith.

O angajată de la Hewlett-Packard care studia istoria companiei l-a întrebat cândva pe co-fondatorul David Packard despre teoria lui

privind conducerea. Ea povesteşte că, după o lungă pauză, acesta i-a răspuns simplu: „Nu ştiu să fi avut vreo teorie privind conducerea. Bill (Hewlett, co-fondatorul) şi eu nu am făcut decât ceea ce ne-a plăcut şi am fost încântaţi că oamenii au dorit să ni se alăture".

16

CETĂŢENII SISTEMELOR

În toamna lui 2002, Mieko Nishimizu de la Banca Mondială a fost rugată să ţină un discurs în ţara ei natală, în cadrul evenimentelor care marcau aniversarea a 50 de ani de când Japonia devenise membră a Bretton Woods Accord, privind regimul monetar internaţional de după al Doilea Război Mondial. În discurs, Nishimizu a spus propria ei poveste legată de înţelegerea realităţii sărăciei şi a vorbit despre perspectiva ei asupra situaţiei noastre globale. Spre sfârşit, ea a rezumat cu elocvenţă asprimea timpului istoric pe care îl trăim:

Viitorul ne apare ca o mare necunoscută. El diferă de trecut mai ales prin faptul că pământul însuşi este unitatea cea mai relevantă faţă de care să planificăm şi să măsurăm acest viitor. Problemele discriminatorii care modelează viitorul sunt toate fundamental globale. Noi aparţinem unei reţele de relaţii de reciprocitate căreia nu-i putem scăpa: reciprocitatea din cadrul ecosistemelor; reciprocitatea unei mai libere mişcări de informaţii, de idei, de oameni, de capital, de bunuri, de servicii; şi reciprocitatea asigurării păcii şi securităţii. Noi suntem într-adevăr uniţi, legaţi într-o singură ţesătură a destinului Planetei Pământ.

Impulsul pentru construirea capacităţilor de învăţare organizaţională vine, în mod obişnuit, de la oameni care doresc să descopere abordări mai eficiente ale schimbării organizaţionale, care doresc să construiască întreprinderi mai adaptabile şi, care cred în obligativitatea creşterii capitalului uman şi social în scopul creşterii capitalului financiar. Dar, în ziua de astăzi, un nou set de motivaţii externe este pe cale să se contureze, pe măsură ce devenim conştienţi că suntem uniţi „într-o singură ţesătură a destinului" şi înţelegem că trebuie să facem faţă unor serioase provocări privind învăţarea, atât la nivelul organizaţiilor, cât şi la nivelul societăţii. Astăzi cred că posibilităţile reale de creare a organizaţiilor care învaţă se pot ivi din împletirea acestor două forţe ale schimbării.

Toate organizaţiile se află în interiorul unor sisteme mai mari – industrii, comunităţi – şi în sisteme vii şi mai mari. Într-un fel, este ilogic să ne imaginăm că bunăstarea unei companii se poate realiza independent de bunăstarea industriei sale, a societăţii sale şi a sistemelor naturale de care depinde. Multă vreme, companiile au considerat aceste sisteme mai mari ca funcţionând de la sine, dar acum devine tot mai evident că orice activitate, individuală sau colectivă, influenţează aceste sisteme, iar consecinţele acestei relaţii devin tot mai semnificative. Unele dintre aceste influenţe sunt clare, ca în cazul în care o anumită fabrică este relocată şi lasă jumătate de oraş fără locuri de muncă sau când o centrală termică evacuează nitraţi şi oxizi de sulf în aer. Dar multe dintre aceste influenţe apar prin conexiuni sistemice mai ample care rămân invizibile majorităţii.

În timp ce scriu aceste lucruri, un alt uragan devastator tocmai a lovit Coasta Golfului în sud-estul S.U.A. Ca mulţi alţi oameni, şi eu sunt preocupat de siguranţa şi bunăstarea celor afectaţi – dar mai sunt îngrijorat şi de faptul că nu ne vom concentra pe mai mult decât soluţii de urgenţă şi că, odată ce criza imediată va fi trecut, problemele sistemice mai profunde vor rămâne. Imaginile sărăciei crâncene pe care uraganele le-au relevat, i-au şocat pe mulţi, dar, de fapt, mulţi dintre locuitorii Statelor Unite trăiesc în condiţii similare celor din lumea a treia. Statele cele mai puternic afectate de uragane – Arkansas, Mississippi şi Louisiana – au primul, al treilea şi respectiv al cincilea dintre cele mai mari procentaje de rezidenţi care trăiesc sub limita

sărăciei din S.U.A.[1] Frecvenţa crescută şi forţa uraganelor din ultimii ani nu sunt doar ghinioane. Experţii pe probleme de climă avertizează de ani de zile că, pe măsură ce oceanele se încălzesc, instabilitatea vremii va creşte; ei au avertizat, în special, că furtunile tropicale care trec pe deasupra acestor ape calde au mai multă energie acumulată, fapt ce va duce la din ce în ce mai multe uragane foarte puternice.

Eu cred că schimbările de climă şi sărăcia cruntă care coexistă cu prosperitatea economică sunt în egală măsură imagini ale epocii noastre, alături de internet şi piaţa globală. Ca indivizi sau ca oameni de afaceri, noi nu ne-am preocupat niciodată de felul în care decizii de zi cu zi – cum ar fi produsele pe care le cumpărăm sau energia pe care o folosim – afectează oameni care trăiesc la mii de kilometri distanţă sau chiar pe cealaltă parte a planetei. Acesta este aspectul uman al globalizării şi ne este, într-adevăr, străin. N-am mai fost niciodată aici – şi viitorul ne priveşte şi ne aşteaptă.

OBSERVAREA SISTEMELOR

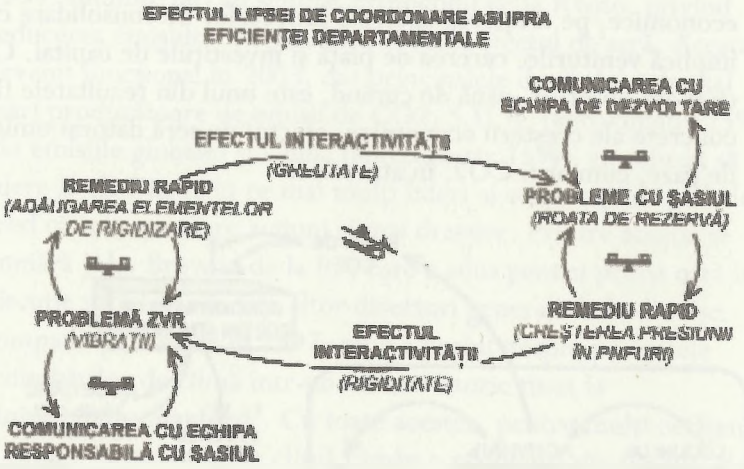
A fi cetăţean al sistemelor începe cu a vedea sistemele pe care le-am modelat şi care la rândul lor ne modelează. Aşa cum au aflat participanţii la jocul berii, a te trezi blocat într-un sistem care nu funcţionează determină invariabil un sentiment de frustrare şi senzaţia că eşti prins într-o capcană – până când începem să observăm tiparele din imaginea de ansamblu şi propriul nostru rol în crearea acestor tipare. Odată ce reuşim acest lucru, noi alternative devin evidente.

Există două aspecte fundamentale ale observării sistemelor: putem vedea tiparele de interdependenţă şi putem privi în viitor. Abilitatea de a vedea interdependenţele poate fi ajutată de instrumente ca diagramele de sistem, dar se poate dezvolta şi prin povestiri, imagini şi cântece. A privi în viitor începe cu a şti să interpretezi semnele care există astăzi, dar care trec neobservate de către cei care nu au o perspectivă sistemică.

A începe să vezi interdependenţele care au fost invizibile duce la un fel de trezire mai specială, ceva de genul „să înţelegi ce ştiai dar nu-ţi dădeai seama că ştiai". Cu câţiva ani în urmă, două grupuri

diferite de specialişti în inginerie dintr-o mare echipă de dezvoltare au creat diagrama de la următoarea pagină care arată cum şi-au creat ei probleme reciproce fără să vrea[2].

Când grupul ZVR (inginerii din grupul Zgomot-Vibraţii-Rigiditate) avea o problemă cu vibraţia şi aplica un remediu rapid, cum ar fi „adăugarea unor elemente de consolidare", în loc să colaboreze cu celălalt grup pentru o soluţie mai integrată, efectele secundare, cum ar fi greutatea suplimentară a elementelor de consolidare, afectau cel de-al doilea grup. Inginerii din al doilea grup de dezvoltare (responsabil cu greutatea totală a vehiculului) făceau acelaşi lucru: evitau o soluţie de colaborare cu inginerii ZVR, îndepărtau cumva din greutatea suplimentară şi compensau problema cu propriul remediu rapid, ca, de exemplu, asigurarea unei mai mari presiuni în cauciucuri pentru a îndeplini normele de siguranţă. Dar, presiunea mai mare în cauciucuri avea ca efect secundar o rigiditate crescută care apoi devenea o problemă cu totul nouă pentru inginerii ZVR. Când cele două grupuri au văzut împreună diagrama, au recunoscut un tipar care le dădea dureri de cap de ani de zile, datorită folosirii remediilor rapide sub presiunea termenelor şi lipsa disponibilităţii de a petrece puţin timp împreună pentru a găsi soluţii integrative la probleme. Când au început să vadă procesul de consolidare care se manifesta în sistem, au început să recunoască şi cum îl alimentau. În timp ce toţi stăteau la un loc şi dădeau gânditor din cap, au înţeles şi ce însemna acel tipar pentru viitorul lor: escaladarea ostilităţilor şi proiectarea unui produs inferior în ansamblul lui. Până la urmă, cineva a spus: „Iată ce ne facem nouă înşine".

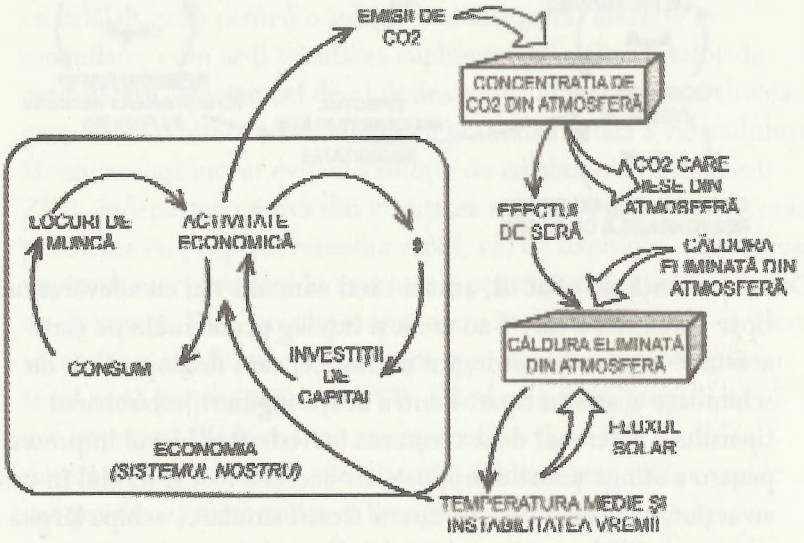

EFECTUL LIPSEI DE COORDONARE ASUPRA EFICIENȚEI DEPARTAMENTALE
COMUNICAREA CU ECHIPA DE DEZVOLTARE
EFECTUL INTERACȚIVITĂȚII (GHILOTATE)
REMEDIU RAPID (ADĂUGAREA ELEMENTELOR DE RIGIDIZARE)
PROBLEME CU ȘASIUL (ROATA DE REZERVĂ)
PROBLEMĂ ZVR (VIBRAȚII)
EFECTUL INTERACȚIVITĂȚII (RIGIDITATE)
REMEDIU RAPID (CREȘTEREA PRESIUNII ÎN PNEURI)
COMUNICAREA CU ECHIPA RESPONSABILĂ CU ȘASIUL

Din experienţă am aflat că, atunci când oamenii văd cu adevărat un tipar sistemic pe care l-au creat şi înţeleg problemele pe care acesta le va crea în viitor, tot ei sunt cei care descoperă căi de schimbare a acestui tipar. Pentru aceşti ingineri, schimbarea tiparului a însemnat doar creşterea încrederii şi lucrul împreună pentru a atinge ţelurile propuse, iar acesta a fost şi modul în care au acţionat. Mânaţi de alte câteva treziri similare, echipa lărgită a terminat până la urmă noul model de maşină cu un an mai devreme şi a economisit peste 60 de milioane $ din alocatul, dar devenit inutilul „buget suplimentar".

O PRIVIRE ATENTĂ ASUPRA SCHIMBĂRILOR DIN SISTEMUL CLIMATERIC GLOBAL

Să priveşti sistemul global astfel încât să recunoşti cum poate fi determinată o schimbare poate părea mai dificil, dar cred că principiile de bază nu sunt fundamental diferite. În continuare am să prezint o simplă diagramă de sistem care ne ajută să vedem cum stau lucrurile cu schimbările din sistemul global al climei[3]. Ca şi în cazul jocului berii, prima necesitate este extinderea propriilor limite de înţelegere dincolo de simpla administrare a propriei poziţii. În acest caz, în lumea afacerilor şi în societate în general, accentul s-a pus în mod tradiţional pe activităţile

economice, pe creşterea datorată proceselor de consolidare care implică veniturile, cererea de piaţă şi investiţiile de capital. Ceea ce n-am observat, până de curând, este unul din rezultatele fizice concrete ale creşterii economice: efectul de seră datorat emisiei de gaze, cum ar fi CO2, în atmosferă.

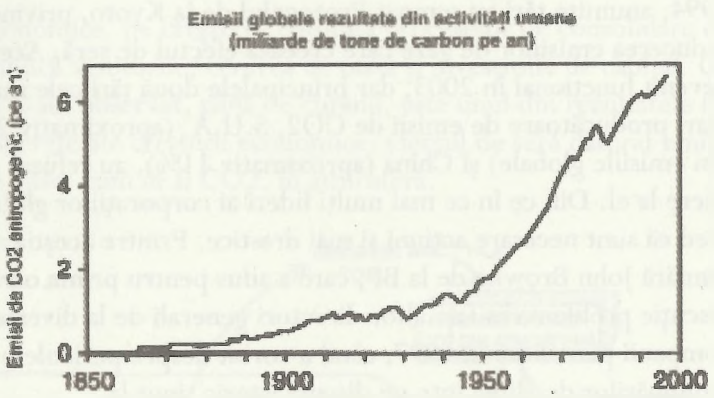


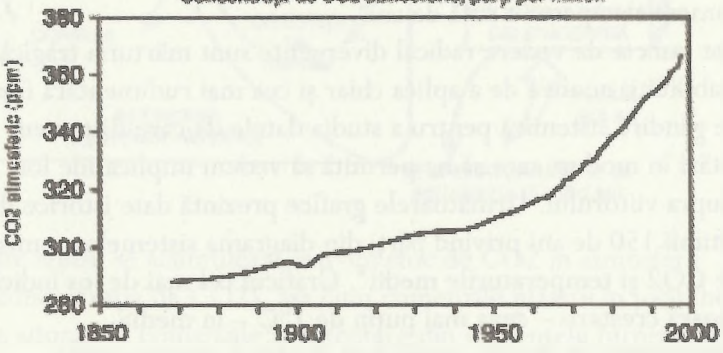
Aceste emisii se acumulează într-un stoc de CO2 în atmosferă (concentraţia de CO2), aşa cum comenzile plasate în jocul berii se adunau la comenzile în aşteptare din evidenţele furnizorului[4]. Pe măsură ce stocul de CO2 din atmosferă creşte, tot mai multă căldură se acumulează în atmosferă. Creşterea de temperatură rezultată are efecte care încă nu sunt pe deplin cunoscute asupra sistemelor naturale şi, în cele din urmă, asupra activităţii economice. Unii susţin că încălzirea climei va fi benefică pentru afaceri şi dezvoltare economică. Mulţi însă pun la îndoială aceste scenarii optimiste, iar adevărul este că în faţa noastră se află o mare de incertitudini – incluzând instabilitatea vremii, răspândirea bolilor tropicale, efectele creşterii concentraţiei de apă dulce în oceane ca urmare a topirii gheţarilor şi a gheţii polare şi schimbarea curenţilor oceanici.

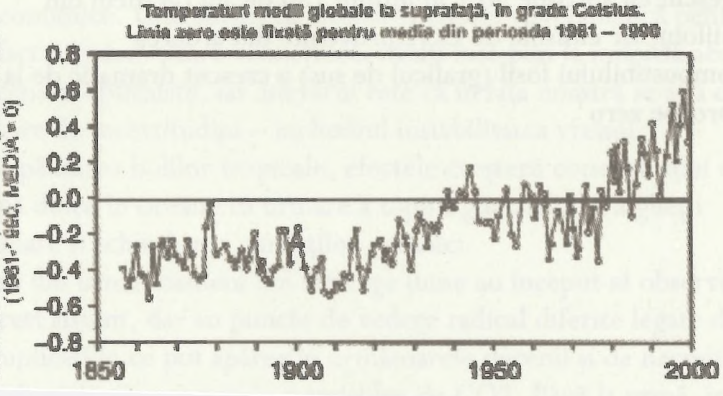
În anii din urmă, oameni din întreaga lume au început să observe acest sistem, dar au puncte de vedere radical diferite legate de implicaţiile ce pot apărea în următoarele decenii şi de necesitatea reducerii cât mai rapide a emisiilor de CO2. Până la urmă, în

1994, anumite ţări au semnat Protocolul de la Kyoto, privind reducerea emisiilor de gaze care creează efectul de seră. Acesta a devenit funcţional în 2003, dar principalele două ţări cele mai mari producătoare de emisii de CO2, S.U.A. (aproximativ 25% din emisiile globale) şi China (aproximativ 11%), au refuzat să adere la el. Din ce în ce mai mulţi lideri ai corporaţiilor globale cred că sunt necesare acţiuni şi mai drastice. Printre aceştia se numără John Browne de la BP, care a adus pentru prima oară în discuţie problema în faţa altor directori generali de la diverse companii petroliere în 1997, când a vorbit despre pericolele schimbărilor de climă într-un discurs istoric ţinut la Universitatea Stanford[5]. Cu toate acestea, pentru mulţi cetăţeni ai lumii, schimbările de climă rămân o problemă discutabilă, dar departe de a fi îngrijorătoare. După cum îmi spunea de curând un prieten american: „Ei, asta cred că va fi o problemă pentru oameni abia peste o sută de ani".

Aceste puncte de vedere radical divergente sunt mărturia tragică a inabilităţii noastre de a aplica chiar şi cea mai rudimentară formă de gândire sistemică pentru a studia datele de care dispunem astăzi în moduri care să ne permită să vedem implicaţiile lor asupra viitorului. Următoarele grafice prezintă date istorice din ultimii 150 de ani privind părţi din diagrama sistemelor, emisiile de CO2 şi temperaturile medii[6]. Graficul cel mai de jos indică o uşoară creştere – ceva mai puţin de 1°C – în media temperaturilor anuale, insuficient pentru a provoca mare îngrijorare, mai ales datorită multelor fluctuaţii pe termen scurt. Dar, ceea ce se vede spre sfârşitul celorlalte două grafice nu mai lasă loc niciunei ambiguităţi: concentraţia de CO2 în atmosferă a crescut cu aproape 30% în ultimii 150 de ani (graficul din mijloc), iar emisiile de CO2 provenite din arderea combustibilului fosil (graficul de sus) a crescut dramatic de la aproape zero[7].


Emisii globale rezultate din activități umane
(miliarde de tone de carbon pe an)
Emisii de CO2 antropogenic (pe an)
0
2
4
6
1850
1900
1950
2000


Concentrații de CO2 atmosferic, părți per milion
CO2 atmosferic (ppm)
280
300
320
340
360
380
1850
1900
1950
2000


Temperaturi medii globale la suprafață, în grade Celsius.
Linia zero este fixată pentru media din perioada 1961 – 1990
Schimbări de temperatură în grade Celsius.
(1961-1990, MEDIA = 0)
-0.8
-0.6
-0.4
-0.2
0.0
0.2
0.4
0.6
0.8
1850
1900
1950
2000

Am prezentat pentru prima oară aceste grafice la o importantă conferinţă de afaceri pe tema sustenabilităţii în Europa, în 2004. Cei mai bine de 500 de participanţi erau bine pregătiţi şi implicaţi într-o serie de iniţiative de sustenabilitate ce includeau şi schimbările de climă. Nerăbdător să măsor abilitatea lor de a interpreta aceste grafice din punct de vedere sistemic, i-am întrebat: „Cum ar înţelege un copil de 8 ani această situaţie şi ce l-ar interesa să afle?". Am sugerat grupului să înceapă prin a se gândi la o cadă în care curge apă. Oamenii au înţeles repede că emisiile de CO2 sunt asemenea apei care curge într-o cadă, iar concentraţia de CO2 este asemenea nivelului de apă. Când am întrebat ce alte informaţii ar mai dori un copil să afle, câţiva au sesizat că viitorul depinde şi de dimensiunea fluxului de CO2 care iese, de ritmul în care CO2 iese din atmosferă. După ce m-am asigurat că toţi au înţeles că această informaţie era important să fie cunoscută, am întrebat câţi dintre ei ştiau care era ritmul de eliminare a acestui flux în exterior, „sechestrarea carbonului", în raport la ritmul fluxului de intrare. Am fost şocat să văd că doar vreo zece persoane au ridicat mâna. În acel moment, am înţeles care era problema. Doar câţiva oameni dintr-un grup de asemenea calibru ştiau că CO2 iese din atmosferă într-un ritm cu jumătate mai redus faţă de cel în care intră[8]!

Treptat, semnificaţia acestor date a început să fie înţeleasă de grup. Chiar dacă fiecare ţară din lume ar îndeplini cerinţele Protocolului de la Kyoto chiar mâine (stabilizând emisiile globale la nivelul din 1990), CO2 ar continua să crească permanent. O reducere cu 50%[9] sau mai mult a emisiilor de CO2 din întreaga lume este dincolo de cele mai agresive planuri ale oricui[10].

Nimeni nu ştie cum va reacţiona sistemul climateric global la o atât de dramatică şi continuă creştere a concentraţiei de CO2. Şi mai important este faptul că nimeni nu ştie ce vom alege să facem noi, ca locuitori ai Pământului, pentru a reduce aceste emisii. După cum spune un vechi proverb chinezesc: „Dacă noi vom înainta în aceeaşi direcţie ca acum, este foarte probabil să ajungem acolo unde ne ducem". Şi mai ştim că acest *noi* se referă şi la copiii şi nepoţii noştri. În ciuda tuturor incertitudinilor, putem afirma cu siguranţă că încă nu am văzut adevăratele efecte ale schimbărilor de climă, dar generaţiile viitoare le vor vedea –

doar dacă nu vom învăţa să vedem cu adevărat sistemul pe care-l creăm şi să ne îndreptăm într-o altă direcţie.

SĂ TRĂIM CA ŞI CÂND NOI AM FI SISTEMUL

Este uşor să te pierzi în gânduri despre probleme globale cum ar fi schimbările de climă, să simţi că nu poţi face nimic şi poate că nu este nimeni altcineva care să poată face ceva. Dar sistemele globale nu sunt doar globale. Ele sunt chiar şi lângă noi.

Acesta este un secret al perspectivei sistemice. Sistemul nu este doar acolo, afară, el este şi aici, în interior. Noi suntem purtători ai seminţelor întregului, în sensul că noi purtăm modelele mentale care se răspândesc în sistemul cel mare. Noi toţi suntem actori în sistemul global al energiei, în sistemul global al alimentaţiei şi în procesul global de industrializare. Noi putem gândi şi acţiona în moduri care fie reîntăresc sistemul aşa cum operează el în prezent, fie conduc în direcţii diferite. Deoarece sistemele care ne modelează vieţile se manifestă la niveluri multiple, noi putem acţiona la niveluri multiple.

Aceasta nu înseamnă că oricare dintre noi ca indivizi, sau orice organizaţie în parte, poate schimba unilateral aceste sisteme peste noapte. De fapt, o regulă simplă ne arată că nimeni nu poate face acest lucru unilateral. Nici preşedintele S.U.A. şi nici preşedintele Chinei nu au puterea de a schimba dependenţa mondială actuală faţă de combustibilii fosili, chiar dacă naţiunilor lor sunt cei mai mari utilizatori; şi ei sunt doar actori într-un sistem mai mare, adesea mult mai constrângător decât ne imaginăm. Cu toate acestea, sistemul global al energiei este pus în acţiune de oameni şi de instituţii ale oamenilor. El nu se bazează pe legi ale fizicii şi tocmai de aceea oamenii pot pune în mişcare sisteme alternative.

Cu toţii suntem începători în înţelegerea felului în care poate apărea schimbarea sistemică la o scară care să conteze. Dar experienţa din ultimii 15-20 de ani a multora de la SoL sugerează că o astfel de schimbare poate începe doar când destui oameni şi destule instituţii încep să vadă cu adevărat sistemul curent şi rolul lor în

modul în care acesta operează. În ceea ce priveşte gazele ce creează efectul de seră, această înţelegere pare să crească în rândul liderilor, în special la nivelul marilor corporaţii multinaţionale şi a marilor ONG-uri care chiar trebuie să gândească global. „Dacă mă gândesc la ce au realizat multe organizaţii", spune Andre van Heemstra de la Unilever, „văd că rolul conştientizării nevoii de sustenabilitate continuă să crească datorită gândirii sistemice, care, în diferite forme, ne dă posibilitatea de a vedea mai multe interdependenţe decât vedeam în trecut. Tocmai aceste interdependenţe sunt cele care ne fac să tragem concluzia că este mai mult decât inutil, este de-a dreptul nechibzuit să ne gândim la sustenabilitatea comercială izolat, fără să ne gândim şi la sustenabilitatea socială, şi la cea privind mediul"[11].

Această perspectivă ar trebui, de fapt, să ajungă să fie însuşită de o masă critică din jucătorii care susţin sistemul curent – ceea ce am ajuns să numim un „microunivers strategic". Într-o companie, acest microcosmos strategic reprezintă o grupă mixtă, semnificativă numeric, de oameni şi echipe care modelează sistemul actual, asemănătoare grupei de manageri şi ingineri din echipa de dezvoltare a produsului din grupul auto care a observat tiparele disfuncţiilor pe care le creau şi care le zădărniceau eforturile. Microcosmosuri strategice similare pot favoriza schimbarea în diferite industrii, în reţeaua globală de aprovizionare complexă şi poate chiar în societăţi. Acesta este locul unde organizaţiile bazate pe gândirea sistemică şi disciplinele legate de învăţare pot avea un cuvânt de spus, prin susţinerea unui nou mod de a gândi colectiv, prin inovaţie şi prin asumarea rolului de microunivers strategic al unor sisteme mai ample.

AFACERILE CA INCUBATOR: SEMINŢELE UNUI NOU SISTEM ENERGETIC

„Ca oameni de afaceri, noi trebuie să fim schimbarea pe care vrem să o vedem în lume. Aceasta înseamnă că aproape orice poate fi schimbat: produsele noastre, procesele noastre, modelele noastre de afaceri, felul în care administrăm şi conducem şi felul

în care ne comportăm unii cu alţii. Nu este acelaşi lucru cu a spune că putem modifica doar părţi şi bucăţi şi astfel să schimbăm întregul."

– Roger Saillant, Plug Power

Lui Buckminster Fuller îi plăcea foarte mult să spună că trebuie să învăţăm să ne alimentăm societăţile din „venitul nostru de energie", energia primită constant de la soare, nu din „capitalul nostru de energie", depozitele formate în scoarţa pământului din forme de viaţă pe care lumina soarelui le-a hrănit cu milioane de ani în urmă. Crearea unui astfel de sistem energetic care să poată răspunde necesităţilor societăţii moderne are nevoie de multe tehnologii noi, dintre care una va fi probabil o nouă generaţie de celule producătoare de energie. Combinând hidrogen şi oxigen, celulele generează electricitate printr-o reacţie electrochimică, folosind doar apă şi căldură. De ani de zile, celulele producătoare de energie au fost considerate ca un element cheie pentru un sistem energetic sigur pentru mediul înconjurător, dar pentru majoritatea aplicaţiilor comerciale nu s-a ajuns niciodată la un nivel competitiv în privinţa preţului şi în privinţa fiabilităţii [12].

Roger Saillant a înţeles toate aceste lucruri foarte bine de vreme ce, după 30 de ani în industria auto, a plecat de la Visteon, un satelit al companiei Ford Motor, pentru a deveni director general la o mică fabrică de celule producătoare de energie, cu aproximativ cinci sute de angajaţi (mai puţin de a douăzecea parte din numărul de angajaţi de care răspunsese anterior), care nu avusese niciodată profit şi care trecuse prin scăderea cotaţiei la bursă de la 150$/acţiune la mai puţin de 10$, reducând astfel simţitor şi averea multor angajaţi. Dar, ca specialist ce făcuse şi patru ani de cercetare post-doctorat în chimie, Saillant se gândise timp de mulţi ani la trecerea la o alimentare bazată pe hidrogen şi ştia cât de importantă putea fi aceasta pentru starea lumii. Ştia că mai avea şi experienţa în învăţarea organizaţională şi în operaţiunile de producţie de talie mondială căpătată într-o industrie care suferise întotdeauna de un surplus de infatuare şi un deficit de aptitudini manageriale.

La Plug Power a găsit angajaţi demoralizaţi şi cărora le lipsea o imagine de ansamblu care i-ar fi putut ajuta să înţeleagă de ce

munca lor putea conta. Era o companie axată pe tehnologie şi oamenii erau concentraţi pe probleme tehnice de proiectare şi creare a unor produse funcţionale. Dar nu se gândiseră niciodată prea mult la problemele mai ample privind sustenabilitatea şi nici la crearea unei culturi organizaţionale orientate spre învăţare. „Oamenilor nu le trecuse niciodată prin cap să încerce să îmbine inovaţiile tehnologice cu inovaţii ale modului în care ne tratăm unii pe alţii şi cu inovaţii legate de modul în care ne raportăm la lume în ansamblul ei", spune un inginer. Curând, totuşi, s-a format un grup de lideri care cuprindea nu doar directori cu experienţă din managementul superior, dar şi ingineri şi manageri locali, care avea drept scop să construiască una dintre cele mai bune celule producătoare de energie din lume şi să facă acest lucru prin „integrarea principiilor organizaţiilor care învaţă cu principiile sustenabilităţii ca bază pentru organizaţie".

Astăzi, Plug Power are o declaraţie „Cine suntem noi", alcătuită de toţi angajaţii săi. Începe astfel: „Plug Power este o comunitate strâns unită, condusă cu pasiune de ţelul comun al împlinirii celor trei deziderate: Oameni, Planetă, Profit. Succesul nostru se bazează pe echilibrul dintre dorinţa de a transforma industria energetică, implicarea noastră în comunitate şi dragostea noastră pentru familiile noastre. Noi conducem prin puterea exemplului şi ne angajăm în muncă cu o determinare exemplară şi o hotărâre de neoprit".

În cei cinci ani de când Saillant a venit aici, Plug Power a parcurs un drum lung spre a deveni o afacere de succes în domeniul celulelor producătoare de energie[13]. La fel de important este şi faptul că întreaga companie se îndreaptă spre stabilirea unui standard privind proiectarea unor produse sustenabile, cu zero deşeuri, standard care va modela tânăra industrie a celulelor producătoare de energie. „Noi credem că putem demonstra că este posibil din punct de vedere tehnic şi că este economic avantajos să proiectăm celule complet reutilizabile", spune John Elter, responsabilul departamentului de tehnologie. (Elter a fost nominalizat pentru Medalia Naţională a S.U.A. pentru Tehnologie pentru activitatea lui de conducere a faimoasei echipe „Lakes" de la Xerox care a produs un nou copiator revoluţionar la sfârşitul anilor 1990; acesta avea 94% din piese recondiţionate şi 96% reciclabile). „În viitor, clienţii care

cumpără produse cu celule producătoare de energie vor trebui să le returneze la sfârşitul perioadei lor de viaţă, iar producătorii le vor vrea înapoi deoarece componentele lor vor fi mult prea valoroase pentru a fi aruncate pur şi simplu la deşeuri."

În timp ce mulţi critică risipa de energie din S.U.A., Saillant sesizează o mare oportunitate pentru ca ţara sa să devină un lider important. „S.U.A. consumă 25% din întreaga energie a lumii şi generează cam acelaşi procent din gazele cu efect de seră, dar înseamnă doar 5% din populaţia lumii. Modul cum proiectăm şi realizăm noi produsele stabileşte norme globale, dar astăzi modelele noastre de producţie cauzează pierderi de materiale de aproape un milion de livre de persoană (1 livră=453,6g) pe an sau mai mult de o tonă de persoană pe zi. S.U.A. sunt o forţă dominantă în cultura occidentală. Cultura occidentală este dominantă în lume. Felul în care ne considerăm noi înşine responsabili de folosirea acestei dominanţe în lume poate accelera sau încetini hotărâtor schimbările pe care dorim să le facem"[15].

Lecţiile pe care Saillant le-a învăţat cutreierând prin lumea largă i-au modelat percepţia asupra felului în care se schimbă lucrurile. „Trăind şi muncind în partea central-nordică a Mexicului, în Irlanda de Nord, în Europa de Est şi în Asia, am aflat foarte multe despre ce înseamnă să fii un oaspete. Cred că toţi trebuie să învăţăm să fim oaspeţi mai buni în toate relaţiile noastre, în comunităţile noastre şi în toate circumstanţele planetei noastre. Avem nevoie să creştem spiritual şi să prindem din urmă tehnologia. Avem minţi pline de forţă şi suntem capabili să creăm viziuni şi să permitem acestor viziuni să ne conducă înainte. Mai întâi, totuşi, trebuie să ne vedem pe noi înşine ca părţi într-un sistem global şi să ne jucăm rolurile în funcţie de asta."

Cercetătoarea Katrin Kaeufer, care studiază tot mai numeroasele companii ce se străduiesc să obţină produse şi procese mai sustenabile, spune: „Plug este singura companie studiată de mine pentru care «a deveni o afacere sustenabilă» şi «a deveni o organizaţie care învaţă» par două lucruri inseparabile. Când am discutat cu oamenii despre companie şi munca lor, ei au folosit termenii «sustenabilitate» şi «a învăţa să devenim o organizaţie care învaţă» aproape ca sinonime. Oamenii păreau a-şi fi însuşit

ideea că a construi o întreprindere sustenabilă nu se poate face fără a crea o cultură favorabilă învăţării".

REŢELE DE APROVIZIONARE: SISTEMUL VĂZÂNDU-SE PE SINE

„Inovaţiile care vor avea cel mai mare impact vor fi cele care integrează lanţuri complete de valoare în ce priveşte asigurarea viabilităţii pe termen lung în plan social şi ecologic, dar şi ca sistem economic."

– Darcy Winslow, Nike

Afacerile din ziua de astăzi sunt prinse în reţele de aprovizionare complexe care adesea se extind la nivel mondial. În anii din urmă, liderii s-au concentrat pe administrarea lanţurilor de aprovizionare pentru creşterea eficienţei, pentru reducerea costurilor şi pentru obţinerea unor timpi de răspuns mai buni. Dar aceştia sunt paşi mici în comparaţie cu schimbările necesare pentru a crea reţele de aprovizionare cu adevărat sustenabile şi care să rămână viabile şi în viitor. Crearea unor astfel de reţele va necesita angajarea organizaţiilor din întregi lanţuri de aprovizionare în procesul de înţelegere a sistemului pe care îl creează şi în inovarea unor noi metode de operare comună.

Nicio reţea globală de aprovizionare nu afectează mai mulţi oameni decât cele ale alimentelor. Producerea şi distribuirea de alimente este cea mai mare industrie a lumii şi în ea lucrează peste un miliard de oameni. Pentru mulţi dintre cei care locuiesc în bogatele ţări nordice, sistemele globale de aprovizionare cu alimente par să funcţioneze foarte bine. În definitiv, un consumator din New York sau Paris poate cumpăra un cantalup, în mijlocul iernii, pentru doar 1,5$. Dar, în spatele acestor preţuri accesibile şi înaltei disponibilităţi pentru consumatorii înstăriţi se află cel mai puternic sistem generator de sărăcie, instabilitate politică şi economică şi distrugere a mediului din întreaga lume. În ultimii 50 de ani, preţurile produselor agricole cum ar fi soia, porumbul, bumbacul, grâul şi cartofii au scăzut cu 60-80%, în timp ce producţia pentru aceleaşi produse a crescut

cu factori de multiplicare de la 2 la 10. Scăderea prețurilor poate reprezenta un avantaj pentru consumatorii bogați, dar reprezintă o tragedie pentru familii rurale din întreaga lume care depind de veniturile obținute din agricultură. De exemplu, prețul mediu de vânzare a cafelei este aproape egal cu jumătate din prețul de producție cheltuit de cultivatorii de cafea [16]. De fapt, sistemul global de produse alimentare produce mâncare ieftină pentru cei bogați și scumpă pentru cei săraci, lucru pe care tot mai multe afaceri globale încep să-l observe [17]. La o conferință la care au participat directori din publicitate, Chris Pomfret, vicepreședintele de marketing de la Unilever Europa, a spus: „securitatea lanțurilor noastre globale de aprovizionare este extrem de importantă pentru viitorul afacerilor noastre. «Poate vinde sustenabilitatea?» este o întrebare greșită. Întrebarea corectă este: «Poate supraviețui o afacere ca a noastră pe termen lung fără sustenabilitate?»" [18].

Să privim împreună sistemul. Cu toate acestea, numărul de oameni și de instituții cheie care înțeleg sistemul global al produselor alimentare este mult prea mic și mult prea puțini sunt conectați pentru a putea schimba ceva. Deși Unilever este unul dintre cei mai mari comercianți de produse alimentare din lume, ceea ce poate realiza lucrând singur este neglijabil. „Pentru a putea face ceva pentru sustenabilitatea agriculturii, este nevoie să punem împreună părți care în mod normal nu cooperează", spune Heemstra. Pentru sisteme cum este agricultura globală, acest lucru înseamnă că nu numai diverse afaceri, dar și asociații guvernamentale și non-guvernamentale trebuie să învețe să privească sistemul împreună.

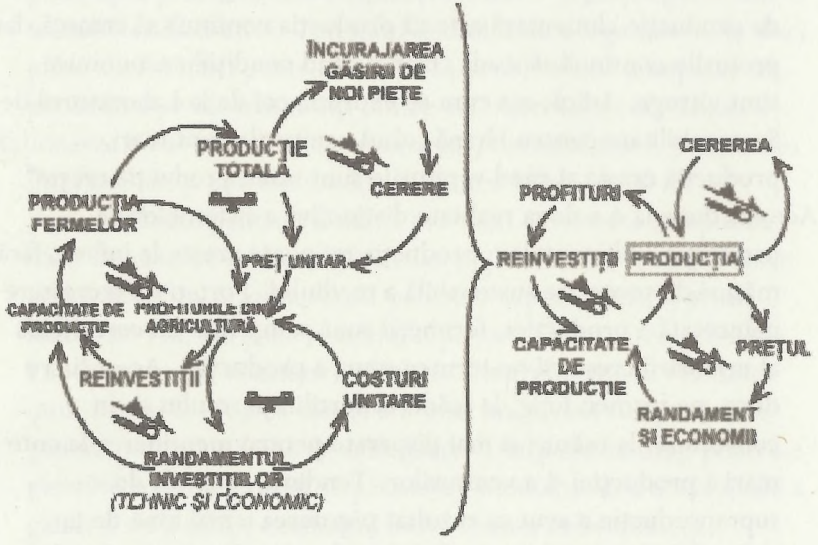
În 2004, celor de la Unilever și Oxfam li s-au alăturat peste 30 de companii multinaționale de produse alimentare, ONG-uri globale și locale, fundații importante și reprezentanți guvernamentali ai Olandei, ai Comisiei Europene și ai Braziliei într-un nou experiment numit Laboratorul de Sustenabilitate pentru Hrană. Scopul acestuia a fost să facă să funcționeze „lanțuri sustenabile de furnizori de alimente într-o direcție comună" prin folosirea unui nou proces de încurajare a învățării colaborative de către toți cei din lanțul de aprovizionare [19].

Pe măsură ce proiectul Laboratorului de Sustenabilitate pentru Hrană a început să se desfășoare, a devenit clar că participanții

înţelegeau în acelaşi fel multe dintre interdependenţele sistem curent şi aveau o imagine pertinentă asupra direcţiei în care aceasta se îndreaptă. După cum spuneau chiar ei, erau prinşi într-o „cursă către fundul unui râu" ce mergea din ce în ce mai repede într-o direcţie în care nimeni nu dorea să meargă.

Trei seturi de forţe interactive, toate generând procese de consolidare/amplificare continuă să domine această cursă[20]:

1. Amplificarea creşterii ofertei indusă de creşterea producţiei şi de creşterea profiturilor conduce la investiţii de capital şi datorită acestora creşte capacitatea (producători de alimente).
2. Amplificarea creşterii cererii indusă de creşterea ofertei de produse cu preţuri tot mai mici şi accesibilitate duce la o creştere ulterioară a ofertei deoarece producătorii caută tot mai multe oportunităţi pe piaţă (companii de produse alimentare, detailişti şi consumatori).
3. Creşterile ulterioare de capacitate provocate de scăderea preţurilor încurajează investiţiile în creşterea productivităţii şi în folosirea solului pentru a menţine veniturile fermelor (producători locali şi mai mari de produse alimentare).



Primul şi al doilea set de forţe determină creşterea capacităţii de producţie, creşterea producţiei şi creşterea cererii în multe alte industrii, nu numai în cea alimentară. Ele devin tot mai puternice, pe măsură ce mari corporaţii multinaţionale cu acces

la capital financiar şi tehnologie avansată intră pe piaţă şi ajung să domine industriile. Dar, există cel puţin două noi trăsături ale producţiei de alimente care fac ca aceste forţe economice de bază să fie problematice. În general, pe măsură ce producţia creşte şi scad preţurile de transformare a produselor în bunuri de larg consum, producătorii caută moduri de a le produce la preţuri cât mai mici, astfel încât profiturile devin atât de mici încât nu mai există niciun interes ca afacerea să se extindă pe mai departe. Dar, când se confruntă cu căderea preţurilor, fermierii şi cei de la micile ferme din ţările mai sărace adeseori se văd obligaţi să continue să crească producţia chiar dacă profitul este zero sau dacă lucrează în pierdere. Fermierii fac acest lucru deoarece altfel singura lor opţiune este să-şi abandoneze fermele şi modul de viaţă tradiţional şi să pornească spre un viitor şi mai puţin sigur prin migrarea spre marile oraşe. În schimb, ei încearcă să-şi menţină veniturile prin creşterea producţiei pe baza creşterii productivităţii cu ajutorul fertilizatorilor şi pesticidelor sau prin cultivarea unor terenuri suplimentare (cel de-al treilea set de forţe care întreţin un proces de consolidare/amplificare). Pe scurt, realitatea în sistemele noastre de producţie alimentară este că producţia continuă să crească, iar preţurile continuă să scadă chiar şi când condiţiile economice sunt vitrege. Adică, aşa cum se exprimă cei de la Laboratorul de Sustenabilitate pentru Hrană „când veniturile sunt mari, producţia creşte şi când veniturile sunt mici, producţia creşte".

Aceasta duce la o a doua realitate distinctivă a sistemelor de producţie a alimentelor: producţia nu poate creşte la infinit, fără măsuri de protejare sustenabilă a mediului. Forţaţi de o creştere neîncetată a producţiei, fermierii sunt prinşi într-un cerc vicios al urmăririi creşterii pe termen scurt a producţiei. Acest lucru duce, pe termen lung, la scăderea fertilităţii solului şi, în consecinţă, la măsuri şi mai disperate pentru menţinerea la cote mari a producţiei şi a veniturilor. Tendinţa generală de supraproducţie a avut ca rezultat pierderea a mai bine de un miliard de hectare (o suprafaţă de mărimea Chinei şi Indiei luate împreună) de pământ agricol de cea mai bună calitate în ultimii 50 de ani.

Sistemul este guvernat de modele mentale diferite şi conflictuale. „Producţia globală de alimente este un caz clasic de sistem scăpat

de sub control", spune Hal Hamilton, director al Institutului pentru Sustenabilitate şi co-director al proiectului Laboratorul de Sustenabilitate pentru Hrană. „Nimeni nu are intenţia să ia o decizie ale cărei rezultate se pierd într-un sistem nesustenabil. Individual, oamenii fac cea mai bună alegere posibilă, dar acest lucru se petrece într-un sistem care este prea fragmentat. Multe companii cred că răspunsul este folosirea tehnologiei pentru creşterea productivităţii. De cealaltă parte, mulţi activişti se dedică luptei împotriva marilor corporaţii pe care ei le văd ca distrugătoare ale comunităţilor locale de fermieri şi ale sistemelor ecologice. Guvernele sunt prinse la mijloc, între presiunile exercitate de marile corporaţii pentru creşterea producţiei şi instabilitatea politică indusă de creşterea numărului de fermieri alungaţi de pe pământul lor din cauza căderii preţurilor. Guvernele ţărilor bogate răspund prin cheltuirea a 500 miliarde $ pe an pentru subvenţionarea fermelor, dar guvernele ţărilor sărace nu au această posibilitate. Ceea ce lipseşte de aici este o cale de a gândi împreună în numele intereselor comune pe termen lung."

Laboratorul de Sustenabilitate pentru Hrană încearcă să furnizeze piesa lipsă prin „raţionare", „conştientizare" şi „înţelegere" într-o manieră colaborativă – un mod deosebit de a lega diferitele discipline ale învăţării pentru rezolvarea problemelor complexe implicându-i pe cât mai mulţi dintre cei interesaţi (vezi Anexa 3).

Raţionarea colaborativă („co-raţionarea") necesită atât o privire din interior, cât şi una din exterior. Pentru Laboratorul de Sustenabilitate pentru Hrană, a privi din exterior a început cu hărţi de sisteme şi alte mijloace conceptuale, dar şi cu „călătorii de învăţare" în Brazilia rurală pentru a experimenta la prima mână, pe viu, părţi ale sistemului pe care majoritatea celor din Laborator nu le văzuseră niciodată. Confruntarea cu realitatea unui sistem la crearea căruia am avut un cuvânt de spus poate genera puternice forţe de schimbare – dacă există timp pentru a permite acestei realităţi să penetreze modul nostru obişnuit de a gândi şi de a simţi, catalizând astfel viziuni individuale şi colective cu adevărat profunde. Prin înţelegerea forţelor de sistem din punct de vedere conceptual şi studierea concretă a sistemului prin călătoriile de învăţare, membrii Laboratorului de Sustenabilitate pentru Hrană au aflat că, în acest caz, „cursa către fundul râului" era tragică şi nimeni nu va ieşi câştigător[21]. „Este

clar că întregul sistem agricol este bolnav", comenta un om de afaceri, membru al grupului.

La o întâlnire de şase zile, la două luni de la aceste călătorii de învăţare, fiecare membru al grupului a petrecut „pe cont propriu" două zile şi două nopţi în sălbăticie. Aceasta este una dintre cele mai vechi metode de schimbare a modului obişnuit de gândire şi de germinare de noi viziuni. În loc să forţeze viziuni personale foarte diferite să devină o singură viziune comună, membrii echipei au formulat iniţiative de „prototipuri" diferite. Ele reflectau perspectivele lor unice şi ariile lor de influenţă. Acestea variau de la concentrarea pe lanţuri specifice de aprovizionare, la cercetarea în scopul descoperirii unor căi de a comunica realităţile întregului sistem consumatorilor, la construirea unei ample coaliţii a tuturor celor implicaţi în industria alimentară pentru a putea schimba regulile jocului care îi afectează pe toţi producătorii agricoli[22].

Construirea de viziuni comune care să poată transforma sisteme mai ample. Deşi este prea devreme să măsurăm impactul oricăreia dintre aceste iniţiative specifice, eu cred că aceste eforturi ne furnizează patru lecţii importante care pot fi folosite de alţii în încercarea de a vedea cu adevărat structurile sistemice şi de a schimba ceva în sisteme mai ample.

Mai întâi, deoarece şi cele mai refractare probleme de sistem depăşesc graniţele geografice şi instituţionale, microuniversul strategic capabil să influenţeze sistemul trebuie să fie un grup multi-sectorial format, în egală măsură, din oameni de afaceri, manageri, reprezentanţi ai guvernelor şi ai societăţii civile. Formarea unor astfel de grupuri de oameni din „lumi" atât de diferite care să dorească să lucreze împreună, în loc să se acuze unii pe alţii, poate fi o sarcină importantă în sine. Pentru alcătuirea grupului iniţial de la Laboratorul de Sustenabilitate pentru Hrană au fost necesari mai mult de doi ani, începând cu angajamentul celor de la Unilever şi Oxfam de a lucra împreună.

În al doilea rând, a privi cu atenţie şi a analiza sistemele ca un colectiv de colaboratori presupune o călătorie plurivalentă de gândire şi simţire. Veţi şti că aţi început să vedeţi cu adevărat sistemul când oamenii vor trece de la a se învinui unii pe alţii, la a recunoaşte că toţi sunt parte din problemă. Sistemul global de produse alimentare este influenţat de (1) companii care urmează

modelul „afacere tradiţională“ în care nu există prea multă grijă pentru familiile de fermieri, comunităţile de fermieri şi condiţiile de mediu; (2) fermieri incapabili să modereze presiunile pentru continua creştere a producţiei; şi (3) noi toţi, în calitate de consumatori care cumpără produse alimentare la cele mai mici preţuri şi ne gândim prea puţin de unde vin ele.

A treia lecţie este aceea că, întotdeauna, calitatea înţelegerii colective şi angajamentul comun pe care îl poate aceasta genera sunt modelate de calitatea relaţiilor pe care oameni le dezvoltă. Transformarea sistemelor ample nu va veni de la relaţiile tranzacţionale care caracterizează majoritatea afacerilor, guvernelor şi activităţilor ONG-urilor. „Relaţiile dintre lideri dincolo de barierele care există astăzi pot fi cel mai important ingredient într-o schimbare majoră“, spune Hamilton. Participanţii la Laboratorul de Sustenabilitate pentru Hrană s-au trezit dezvoltând legături profunde, încredere şi respect unii pentru alţii – şi au descoperit că puterea lor ca echipă stă, în egală măsură, în deosebirile şi în asemănările dintre ei.

În final, activarea unor noi sisteme nu se referă la obţinerea unui răspuns, ci la dezvoltarea unor reţele de oameni angajaţi şi de încredere care să fie ghidaţi de o înţelegere comună a sistemului curent şi de angajamentul de a crea unul nou. „Dacă am învăţat ceva, am învăţat că este necesar să lucrăm la toate părţile sistemului dacă vrem să avem succes în schimbarea întregului sistem“, comentează un membru al echipei Laboratorului. Ca un ecou al comentariului lui Les Omotani cu privire la aducerea schimbării în cadrul marilor sisteme şcolare, cineva a adăugat: „Pentru a începe, nu trebuie să ai răspunsul la tot ceea ce este necesar să fie făcut pentru a rezolva problema. De fapt, dacă simţi că ai toate răspunsurile, s-ar putea ca ele să nu fie cele mai bune“.

Pe măsură ce ne dezvoltăm capacitatea de a vedea cu adevărat marile sisteme globale, tipare tot mai profunde devin tot mai clare. Pe când luam parte la MIT, o sesiune de o zi despre producţia internaţională, am ascultat un reprezentant ce conducea un ONG pentru drepturile muncitorilor vorbind despre problemele pe care le aveau cu producătorii multinaţionali şi am auzit o poveste incredibil de asemănătoare cu cea a producţiei globale de alimente – o poveste a preţurilor

în scădere, a permanentei expansiuni, a condiţiilor de plată sub limita minimei subzistenţe pentru muncitori. Apoi, spre uimirea mea, am auzit nu doar o dată ci de mai multe ori, pe susţinătorul muncitorilor vorbind despre „o cursă către fundul râului" în domeniul producţiei globale de îmbrăcăminte. Am plecat de acolo întrebându-mă dacă nu cumva ideile Laboratorului de Sustenabilitate pentru Hrană nu se puteau aplica şi pentru a le arăta altora cum să schimbe forţele care conduc multe lanţuri globale de producţie/aprovizionare spre o direcţie în care nimeni nu doreşte să meargă.

SOCIETATEA: COMUNICARE DINCOLO DE GRANIŢE

„Este timpul ca noi toţi să ne adunăm şi să ne gândim la viitorul pe care dorim să-l creăm. Dacă nu facem nimic, copiii noştri vor trebui să trăiască cu 2$ pe zi."

— Salim Al-Aydh

Într-o lume în care interdependenţa este în continuă creştere, este ironic faptul că tot mai multe societăţi devin tot mai fragmentate şi mai polarizate. Într-un fel, acest lucru este de înţeles. Când cineva se confruntă cu probleme complexe care generează o considerabilă teamă, îţi oferă securitate să te retragi într-un grup cu o anumită ideologie, cu un adevăr unic. Dar ideologia unui grup este rareori împărtăşită altora şi acest lucru duce la ridicarea unor ziduri între grupuri. După un timp, ideologia devine identitate, iar polarizarea se auto-amplifică.

Lumea noastră interconectată provoacă toate societăţile să-şi reînvie capacitatea de a vorbi şi a trăi împreună. Nicăieri miza nu este mai mare ca în Orientul Mijlociu. Folosind competenţe bazate pe dialog, în general, şi pe procedeul «Cafenelei Lumii», în special, în toamna lui 2004, Saudi Aramco şi-a chemat partenerii de afaceri la un dialog în Hawar, şi aşa a avut loc prima dintr-o serie neobişnuită de întâlniri. Din mai multe puncte de vedere, acesta era următorul pas logic în procesul care a început când Aramco şi-a chemat partenerii de afaceri cheie la dialogurile sale

strategice pe problemele esenţiale cu care se confrunta societatea saudită. Dar acest proces a mers chiar mai departe în ceea ce priveşte rangul participanţilor şi au fost incluşi membri ai Gulf SoL, o reţea SoL formată din peste 20 de companii din întreaga regiune a Golfului (Kuweit, Dubai, Emiratele Arabe Unite şi Bahrain, pe lângă Arabia Saudită). Grupul a fost alcătuit, la primele întâlniri, în medie, mai mult din seniori decât din participanţi de la alte niveluri. Au fost mulţi conducători şi fondatori de companii, alături de fondatori ai unor şcoli şi ONG-uri cu mare influenţă, plus gânditori şi academicieni. Au participat atât femei, cât şi bărbaţi, şi unii s-au aflat pentru prima oară la o întâlnire cu participanţi de ambe sexe.

Ca şi sesiunile anterioare de la Aramco, şi acest dialog a început cu prezentarea concluziilor unui sondaj asupra condiţiilor economice reale din ţările din regiunea Golfului. Aproape toate aceste ţări se confruntau cu aceleaşi probleme ca şi Arabia Saudită: creşterea alarmantă şi rapidă a numărului de şomeri în rândul tinerilor, stagnarea sau scăderea PIB-ului pe cap de locuitor şi supradependenţa economică de petrol. Această prezentare a condus la două zile de discuţii aprinse despre cultura tradiţională a zonei, despre concepţii, despre dependenţa economică de petrol şi posibilităţile de schimbare.

Din experienţa mea, când oamenii se pot angaja cu sinceritate în discuţii pe subiecte care sunt extrem de importante pentru ei, nu există practic limită de energie, de curaj şi de voinţă proprie în a păşi într-un teritoriu străin. În timpul pauzelor de la această adunare, gentlemeni arabi în costume tradiţionale au venit la mine în repetate rânduri în stări ce variau de la uimire la anxietate şi mi-au spus lucruri de genul: „În viaţa mea n-am vorbit despre astfel de subiecte cu o doamnă". Sentimentul meu a fost că, din anumite puncte de vedere, femeile erau mai pregătite pentru a purta un dialog serios. Excluse prin lege de la activităţile profesionale în multe din ţările din Golf, ele s-au organizat în reţele pentru a se forma şi a se sprijini unele pe altele. Asemenea altor grupuri excluse care au fost invitate la discuţii, ele aşteptaseră destul această zi şi acum nu erau deloc timide. Ele vorbeau cu pasiune şi convingere, discutau cu claritate probleme presante cu care societatea lor se confrunta şi erau încrezătoare în privinţa posibilităţilor de schimbare.

Pe măsură ce ascultam, înţelegeam şi universalitatea problemelor cu care se confruntau participanţii. Întrebările lor de bază erau similare cu cele ale oamenilor de pretutindeni: cum păstrăm neatinse aspectele la care ţinem foarte mult şi cum permitem, în acelaşi timp, tradiţiilor noastre să evolueze în armonie cu lumea de azi? Cum putem să ne dovedim responsabili faţă de copiii noştri, creându-le condiţii ca să aibă o adevărată identitate arabă şi în acelaşi timp să poată să prospere într-o societate globalizată? Cum ar trebui să arate societăţile sănătoase ale Golfului Islamic în secolul al XXI-lea?

O a doua întâlnire similară dialogului de la Hawar s-a ţinut după şase luni şi, chiar în timp ce scriu aceste rânduri, o a treia este planificată. Mai multe iniţiative au început să prindă formă – inclusiv un centru de pregătire profesională pentru tinerii saudiţi, pentru ca aceştia să fie ajutaţi în tranziţia de la şcoală la locul de muncă, o reţea naţională de mentorat care face legătura între lideri plini de succes ai unor afaceri şi tineri, precum şi o varietate de iniţiative educaţionale legate de introducerea unor inovaţii promiţătoare în sistemul şcolar tradiţional, larg recunoscut ca o arie esenţială pentru schimbare. Mulţi lideri tineri se alătură acestor întâlniri pentru dialog. O participantă, de exemplu, a pus bazele unui colegiu pentru femei în Jeddah, colegiu care, spre deosebire de universităţile tradiţionale, lucrează în strânsă colaborare cu oamenii de afaceri saudiţi pentru a asigura o educaţie care să răspundă nevoilor reale de schimbare socială şi inovaţie.

În timp ce asistam la dialogul de la Hawar, ascultând diferite persoane care-şi împărtăşeau gândurile şi sentimentele legate de sensurile conversaţiei purtate, o doamnă din Arabia Saudită, mentor important pentru multe dintre femeile saudite, s-a aplecat spre mine şi mi-a şoptit: „Acesta este un moment istoric". Am dat aprobator din cap, convins de adevărul spuselor ei şi înţelegând că nu aveam decât o idee vagă asupra a ceea ce această conversaţie însemna cu adevărat pentru ea, pentru celelalte femei din cerc şi pentru toţi ceilalţi.

Când a spus acele cuvinte, două lucruri mi-au trecut prin minte. Cuvântul „politică" vine din cuvântul grec *polis*, locul deschis în care cetăţenii se adunau să discute problemele zilei. Ceea ce am văzut în Hawar şi ceea ce văd că se petrece cu proiecte ca

Laboratorul de Sustenabilitate pentru Hrană este o renaştere a polisului: oamenii se adună şi încearcă să stabilească legături prin diferenţele dintre ei, în loc să se lase separaţi de ele. Îmi este foarte greu să-mi imaginez că vom fi capabili să facem faţă mulţimii de elemente destabilizatoare care stau astăzi în calea noastră, fără recuperarea acestei capacităţi de dialog.

În al doilea rând, am avut senzaţia foarte puternică de a mai fi trăit cândva aceleaşi evenimente. Mi-am amintit brusc de Africa de Sud, cu 15 ani în urmă. Bunul meu prieten şi coleg, Adam Kahane, care conducea cu succes grupuri de dialog social în Africa de Sud, Guatemala şi în alte părţi [23], a comentat odată că el nu vedea posibil un astfel de dialog între Israel şi Palestina pentru că, din punctul lui de vedere, „ambele părţi mai cred că este posibil să rămână la acelaşi mod în care făceau cândva lucrurile. Încă nu au văzut că nu au niciun viitor dacă nu-şi schimbă propriul mod de a gândi şi strategiile". Prin contrast, la jumătatea anilor 1980, polarizarea culturală a început să se schimbe în Africa de Sud. Oamenii au început să privească în viitor; au început să accepte simplul fapt că drumul lor de atunci ducea într-o direcţie pe care nimeni nu o dorea. Când acest lucru se întâmplă într-o societate, cei ce au fost polarizaţi, şi cei excluşi şi cei incluşi, încep să vorbească unii cu alţii – conştienţi că sunt cetăţeni cu un destin comun. Ei înţeleg interpedendenţa lor în crearea unui viitor diferit şi astfel noi forţe sunt eliberate pentru a susţine schimbarea.

Lumea afacerilor se găseşte într-o poziţie dificilă, deoarece este, într-un sens, cea mai globalizată instituţie din ziua de azi. Mari corporaţii multinaţionale, ca BP, Unilever şi Saudi Aramco au o perspectivă mult mai cuprinzătoare decât a majorităţii guvernelor naţionale asupra tendinţelor economice, culturale şi privind mediul pe plan global. Datorită acestui lucru, ele pot juca un rol central în a-i determina pe oameni să vadă sistemele mari care transcend graniţele naţionale şi pot aduce în discuţie chestiuni de mare profunzime pe care partizanatele politice ar putea încerca să le ascundă. Corporaţiile vor fi mai eficiente în a face acest lucru dacă vor lua în consideraţie sănătatea întregului sistem şi vor folosi chestionarea colectivă, gândirea sistemică şi construirea unei viziuni comune după ce le-au testat şi îmbunătăţit pe propriile lor probleme – căci experienţa practică

dobândită de corporaţii prin experimentarea acestor metode poate fi chiar una dintre contribuţiile majore ale acestora. În climatul politic dominat de fragmentări, polarizări şi lipsă de încredere, cei mai buni lideri vor fi cei cu experienţă practică în conversaţia bazată pe reflecţie şi în înţelegerea modului în care relaţiile transformatoare pot rezolva probleme complexe. Din acest motiv, mă aştept ca, în anii ce vor urma, abordarea „afacerilor obişnuite" să se schimbe într-o bună măsură.

EDUCAŢIE PENTRU SECOLUL AL XXI-LEA

Adevăraţii cetăţeni ai sistemelor sunt în marea lor majoritate tinerii sub 20 de ani. Din ce în ce mai mulţi copii din zilele noastre au o perspectivă şi o înţelegere asupra lumii ca întreg care nu exista în trecut. Mai mult decât orice altă generaţie anterioară, ei văd ce se întâmplă în lume şi relaţionează în mod firesc cu oameni şi culturi diferite. Şi sunt profund îngrijoraţi în ceea ce priveşte viitorul lor.

Cu câţiva ani în urmă, am început să aducem copii şi tineri la dialogurile SoL, mai ales când discutăm despre viitorul educaţiei şi despre problemele sistemelor globale. N-am să uit niciodată ziua când am auzit o fetiţă de 12 ani spunându-i într-o manieră foarte categorică unui director executiv de 45 de ani: „Nouă ni se pare că dumneavoastră vreţi să beţi sucul dumneavoastră şi apoi să-l beţi şi pe al nostru".

Şcolile ar putea juca un rol central în transformarea grijilor tinerilor privind viitorul în temelia formării unor cetăţeni productivi ai sistemelor, dacă i-ar ajuta pe aceştia să-şi înţeleagă rolul şi să se perceapă pe ei înşişi ca parte a unui sistem global. Gordon Brown, fostul decan de la Şcoala de Inginerie de la MIT, un campion al introducerii gândirii sistemice în şcoli, obişnuia să spună în ultimii ani ai vieţii sale: „A fi profesor înseamnă a fi profet. Noi nu pregătim copiii pentru lumea în care am noi trăit, ci pentru un viitor pe care abia ni-l putem închipui". Din nefericire, în întreaga lume, şcolile sunt supuse la presiuni pentru a conserva sistemul tradiţional, care se află la rândul său sub un stres crescând, deoarece este incapabil să se înnoiască. Şi

iată cum, în timp ce copiii de azi cresc cu instinctul de a fi cetăţeni ai sistemelor, prea puţin se face pentru a-i încuraja în această direcţie.

Această situaţie este cu atât mai paradoxală cu cât cresc dovezile că toţi copiii sunt în mod natural adepţi ai gândirii sistemice; dacă li s-ar da o şansă să-şi cultive aceste talente înnăscute, ei ar putea dezvolta aptitudini de gândire critică evoluată mult mai repede decât ne-am putea aştepta. În şcolile în care gândirea sistemică este împletită cu programa şcolară, iar studenţii şi profesorii lucrează împreună mai mult ca învăţăcei şi mentori decât ca ascultători pasivi şi experţi atotcunoscători, aceste aptitudini pot înflori cu adevărat. Dacă vom reuşi să direcţionăm sistemul educaţional spre o învăţare centrată pe elev şi bazată pe sisteme, sunt convins că vom vedea ce repede se pot dezvolta cetăţenii sistemelor şi cât de ineficient este de fapt sistemul tradiţional, centrat pe profesor[24].

Cred, de asemenea, că un element cheie în acestă schimbare va fi acceptarea ideii că inovaţia în educaţie reprezintă o sarcină prea complexă pentru ca educatorii să o poată duce la îndeplinire singuri şi că pentru a reuşi acest lucru este nevoie de crearea unui microunivers strategic al întregului sistem, în care să fie parte şi oameni de afaceri şi studenţii înşişi. Les Omotani, directorul districtului şcolar Hewlett-Woodmere din Long Island spune: „Am descoperit că una dintre cele mai sigure căi de a-i face pe oameni să gândească în mod novator la cum să devină o comunitate de învăţare autentică este să promovăm ideile elevilor şi rolul lor în conversaţii, în planificare şi în luarea deciziilor. Anul trecut, de exemplu, am organizat o «Cafenea a Bunăstării» cu studenţii – o mare întrunire, organizată ca o «Cafenea a Lumii» pe tema bunăstării. 50 de studenţi s-au oferit să fie gazde ale meselor de discuţii şi facilitatori şi 200 de membri ai comunităţii au participat la întrunire, dintre care unii membrii de conducere de la diverse facultăţi. Copiii de aici sunt foarte dornici să-şi asume responsabilităţi şi un rol activ în conducere. Mai cred că astfel de întâlniri s-ar putea transforma într-o mişcare naţională. Şcolile noastre sunt paralizate. Profesorii şi administratorii supra-stresaţi încearcă cu disperare să mai înlăture din presiunile venite de la lideri de afaceri nemulţumiţi şi de la părinţi înspăimântaţi. Ştim cu toţii că

educaţia secolului al XXI-lea trebuie să se schimbe profund faţă de educaţia secolelor XIX şi XX. Această schimbare are nevoie de spaţiu pentru inovare, nu doar de presiuni legate de obţinerea performanţelor. Tinerii resimt asta în mod acut. Ei ştiu că trebuie să devină cetăţeni ai lumii. Ei au nevoie să înţeleagă problemele lumii şi au nevoie să ştie cum trebuie să acţioneze productiv ca să le rezolve. Şcolile care nu reuşesc să vină în întâmpinarea acestor nevoi vor fi tot mai marginalizate şi nerelevante pentru copii. Şi, aşa cum am văzut, tinerii sunt nerăbdători să fie parte din acest proces. Întrebarea reală este dacă şi noi, adulţii, suntem!".

17

LA FRONTIERE

Ne aflăm la graniţa reinventării sistemului predominant de management. Ceea ce s-a dezvoltat în secole nu poate fi inversat în câţiva ani. Nici nu există motive pentru a crede că ceea ce este nou va înlocui de tot ceea ce este vechi. Obiceiurile înrădăcinate de a gândi şi de a acţiona duc la moduri de operare care îi fac pe manageri să simtă nevoia de a menţine controlul, pe investitori să ceară ca afacerea să crească cu orice preţ şi fac întregul sistem al sectorului privat să opereze într-un fel care adesea „privatizează" profitul şi „socializează" costurile precum deteriorarea capitalului social şi deteriorarea mediului. Cu toate acestea, puternicele forţe ale schimbării îşi joacă şi ele rolul: Internetul doboară monopolurile tradiţionale legate de informaţii, reţelele organizaţionale tot mai vaste nu mai pot fi controlate de sus şi conştientizarea costurilor actualelor tipare de dezvoltare globală industrială este în creştere.

În capitolele anterioare, am încercat să împărtăşesc inovaţii care apar în lume, în diverse decoruri organizaţionale. Accentul a fost pus pe ceea ce se întâmplă deja, inclusiv pe felurile în care elementele fundamentale pentru culturile de învăţare încep să fie integrate în afaceri, în şcoli şi în organizaţii guvernamentale, nonguvernamentale şi în organizaţii ale comunităţii. Privind în

pentru că TU EŞTI NUMĂRUL 1®
BUSINESSTECH INTERNATIONAL

ansamblul lor toate aceste aspecte, mi se pare că ceva cu totul şi cu totul nou îşi face apariţia, ceva ce nu ar fi putut fi înţeles, acum cincisprezece ani, când *A cincea disciplină* era publicată pentru prima oară.

DESCOPERIREA ŞI INTEGRAREA TIPARELOR NATURII

Timp de mai mulţi ani, definiţia obişnuită a învăţării în cadrul reţelei SoL a fost că învăţarea este un proces de sporire a capacităţii celor care învaţă, individual şi colectiv, de a produce rezultatele pe care doresc cu adevărat să le producă. Această definiţie a fost folositoare pentru că subliniază două caracteristici esenţiale ale învăţării, caracteristici care sunt adesea înţelese greşit: (1) crearea capacităţii de a acţiona eficient, în contrast cu simpla înţelegere intelectuală; şi (2) faptul că această capacitate se construieşte în timp, adesea într-o perioadă considerabilă. Am luat în consideraţie multe definiţii alternative, dar nu am găsit niciuna la fel de simplă şi de folositoare. Aşa că a fost o surpriză atunci când, acum câţiva ani, am găsit o definiţie foarte diferită a învăţării, una care era şi mai simplă.

Sursa acestei definiţii era H. Thomas Johnson, unul dintre cei mai mari teoreticieni ai managementului financiar din lume. Johnson este co-inventatorul sistemului ABC de calcul al costurilor în baza identificării activităţilor, sistem care presupune că fiecare activitate care are loc într-o organizaţie generează costuri, iar produsele (sau clienţii) ar trebui să suporte costuri potrivit activităţilor pe care le folosesc. Metoda pune sub semnul întrebării tehnicile financiare bazate pe asimilarea costurilor, în care supra-costurile – costurile indirecte – sunt transferate către activitatea de producţie. Sistemul ABC permite managementului o mai bună analiză a gradului în care ţintele de cost stabilite sunt atinse. Johnson este şi co-autor al cărţii *Relevance Lost: The Rice and Fall of Management Accounting*, citată de *Harvard Business Review* ca fiind una dintre cărţile fundamentale de management din ultimii 75 de ani[1]. Deşi sistemul ABC a fost considerat o contribuţie semnificativă, Johnson însuşi l-a

considerat ca fiind doar un prim pas spre regândirea radicală a managementului de performanţă şi s-a dedicat pentru un deceniu studiului în profunzime al unui număr mic de firme fruntaşe în industriile lor. Una dintre acestea a fost Toyota, a cărei abordare a managementului a documentat-o în *Profit Beyond Measure* [2], o carte eretică ce sugera că succesul extraordinar pe termen lung al celor de la Toyota se datora în parte limitării atente a procedurilor de măsurare a performanţei folosite de către manageri. În mod special, Johnson a susţinut că atunci când criteriile de performanţă trebuie să fie aduse la cunoştinţa celor de la niveluri mai înalte în ierarhia managerială, managerii sunt tentaţi să le folosească pentru a stabili scopuri numerice şi pentru a conduce schimbarea – ceea ce W. Edwards Deming numea „intervenţie neadecvată". Johnson, ca şi Deming, a susţinut că învăţarea continuă şi performanţa superioară depind, de fapt, de conectarea criteriilor şi scopurilor la ceea ce se întâmplă cu adevărat în procesul de producţie. Acest lucru contrazice direct ceea ce mulţi manageri consideră sarcina lor principală – stabilirea scopurilor numerice şi conducerea către rezultate –, ceea ce ar putea fi motivul pentru care atât de puţini competitori au reuşit să egaleze performanţa pe termen lung a celor de la Toyota [3].

Dar a raţiona şi a acţiona la nivel local este exact felul în care sistemele complexe vii funcţionează – şi tocmai prin studierea sistemelor vii a ajuns Johnson să înţeleagă abordarea Toyota asupra managementului costurilor. Nimeni nu „conduce" o pădure. Corpul tău nu aşteaptă ordine de la creier pentru a produce coagulanţi în cazul în care te tai la un deget. Orice control „centralizat" existent în natură este posibil tocmai datorită reţelelor complexe de control local. Nu avem idee cum mergem, dar, de îndată ce această „ştiinţă a corpului" este dezvoltată, corpul răspunde la directivele noastre conştiente; dar fără acea ştiinţă a corpului, toate directivele centrale din lume ar fi ineficiente. Johnson a înţeles că abordarea Toyota în privinţa managementului performanţei integrează esenţa sistemelor vii: managerii companiei erau angajaţi în consolidarea şi organizarea continuă a cunoştinţelor de pe plan local şi apoi se bizuiau pe muncitorii din prima linie în privinţa îmbunătăţirii performanţelor costurilor. De fapt, abordarea Toyota de

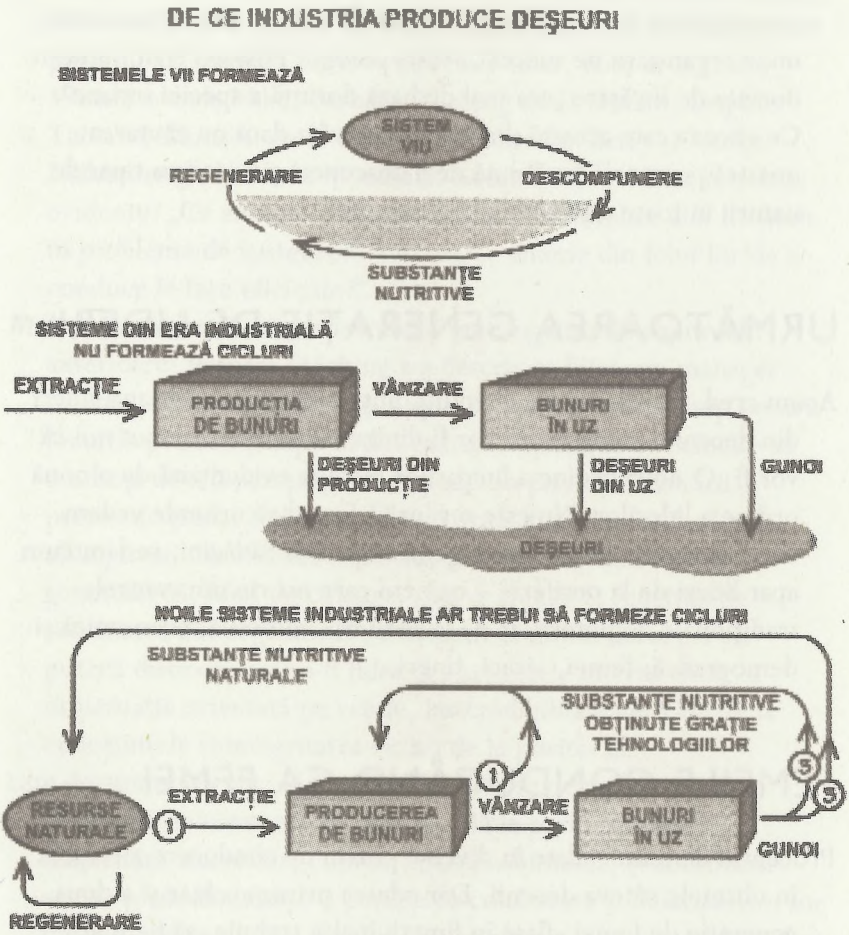
descentralizare a managementului performanţei se rezumă la descoperirea şi integrarea tiparelor naturii, iar din acest motiv cei din echipa Toyota au ajuns să fie superiori în domeniul învăţării.

Această definiţie simplă a învăţării face lumină asupra unei game variate de schimbări potenţial profunde în sistemele sociale, de la felul în care lucrăm împreună, până la natura sistemelor industriale văzute ca un întreg. De exemplu, viziunea „zero deşeuri" la fabricarea de celule producătoare de energie a celor de la Plug Power este inspirată de o lege transcendentă a sistemelor vii, zero risipă. Sau, cu alte cuvinte, „deşeuri egal mâncare": fiecare rest al unui sistem natural este hrană pentru alt sistem natural. Abia m-am întors din China, unde preşedintele şi prim-ministrul vorbesc în mod obişnuit despre „economia circulară" bazată pe acest principiul. Proiectarea tuturor produselor, împachetare şi alegerea acelor procese de fabricare ce permit eliminarea tuturor deşeurilor ar reprezenta o transformare profundă pentru economiile industriale şi orice ţară care are asemenea aspiraţii are de parcurs un drum lung. Dar conceptul de bază al unei economii circulare este clar, ca şi deosebirile faţă de economiile industriale aşa cum s-au dezvoltat acestea în ultimii două sute de ani (vezi figura următoare)[4].

În multe feluri, acelaşi spirit al învăţării care vine din armonizarea cu natura ghidează şi Laboratorul de Sustenabilitate pentru Hrană – în acest caz, armonie la scară globală. Membrii Laboratorului de Sustenabilitate pentru Hrană înţeleg că niciun sistem economic nu poate să rămână viabil dacă distruge sistematic sistemele sociale şi ecologice de care depinde. Felul în care organizăm producţia şi distribuţia hranei poate fi considerat primul sistem al umanităţii. Aşadar, este normal ca acesta să fie şi primul dintre sistemele noastre globale pe care trebuie să îl aducem la armonie cu realităţile sociale şi ecologice.

Acest spirit al învăţării bazat pe descoperirea şi integrarea tiparelor naturii pătrunde subtil şi toate celelalte inovaţii discutate în capitolele anterioare. Când managerii se angajează către dezvoltarea oamenilor pentru a asigura dezvoltarea întreprinderii sau sunt angajaţi să utilizeze conversaţia ca principiu de bază al procesului de schimbare, practicile lor reflectă o profundă înţelegere a naturii umane şi respectarea dorinţei noastre

înnăscute de a ne dezvolta ca fiinţe umane şi de a relaţiona unii cu ceilalţi. În mod asemănător, considerăm noul tipar al reţelelor sociale care se creează singure ca fiind un tipar natural de organizare – „cum se fac lucrurile de fapt", după cum spunea Anne Murray Allen. Şi amintiţi-vă de întrebarea generativă a lui Dee Hock, care le-a oferit celor de la Visa structura radical decentralizată de conducere: „De ce nu ar putea o organizaţie să funcţioneze ca o pădure tropicală?".



În cele din urmă, definiţia învăţării în viziunea lui H. Thomas Johnson m-a făcut să înţeleg că primul principiu inerent al muncii noastre privind învăţarea organizaţională este pur şi simplu dezvoltarea unui sistem de management în concordanţă

cu natura – cu natura umană şi cu natura sistemelor naturale şi sociale generale în care operăm întotdeauna. Îmi aduc aminte de prima mea conversaţie cu o tânără femeie din China despre motivul pentru care *A cincea disciplină* a căpătat o asemenea popularitate în ţara ei. A răspuns într-un fel care m-a surprins: „O considerăm o carte despre dezvoltarea personală", a spus. „Mult din teoria despre management din Occident contrazice convingerile noastre de bază privind dezvoltarea naturii noastre profunde ca fiinţe umane. Cartea dvs. reîntăreşte tocmai aceste convingeri şi ne dă speranţa că acestea sunt în acord cu crearea unor organizaţii de succes". Antropologul Edward Hall numeşte dorinţa de învăţare „cea mai de bază dorinţă a speciei umane". Ce altceva este această dorinţă de a învăţa dacă nu căutarea noastră personală înnăscută de a descoperi şi a integra tiparele naturii în toate aspectele vieţii noastre?

URMĂTOAREA GENERAŢIE DE LIDERI

Acum cred, de asemenea, că mulţi dintre cei mai importanţi lideri din deceniul următor nu vor fi dintre cei care am crezut noi că vor fi. O nouă ordine a lucrurilor trebuie evidenţiată de o nouă ordine a liderilor. Nu este o supriză faptul că oriunde vedem cum un sistem nou de management prinde rădăcini, vedem cum apar lideri de la periferie – oameni care nu vin din centrele tradiţionale de putere, ci de la periferia culturală, economică şi demografică: femei, săraci, tineri.

FEMEILE CONDUCÂND CA FEMEI

Procentul de femei aflate în diverse poziţii de conducere a crescut în ultimele câteva decenii. Dar adesea prima şi chiar şi a doua generaţie de femei aflate în funcţii înalte trebuie „să fie mai bărbaţi decât bărbaţii" pentru a demonstra că sunt „lideri adevăraţi", conform criteriilor masculine care încă domină. În schimb, conform cercetărilor făcute de Joyce Fletcher, femeile care conduc „ca femei" sunt etichetate adesea ca „buni jucători în echipă" sau, mai rău, ca fiind „drăguţe", caracteristici considerate

fatale atunci când se iau hotărâri de promovare. Fletcher susţine că, atunci când femeile conduc în felul lor cel mai natural, în majoritatea organizaţiilor, ele dispar din atenţia persoanelor cu care lucrează şi din atenţia liderilor cu modele de conducere orientate spre bărbaţi [5].

În acest sens, unul dintre cele mai interesante proiecte de dezvoltare din cadrul Consorţiului SoL pentru Sustenabilitate a fost iniţiativa „Femeile conducând pentru sustenabilitate“ [6]. Originea acestui proiect a fost descoperirea că, în cadrul reţelei, exista un număr disproporţionat de mare de iniţiative cu impact puternic ce fuseseră pornite de femei-lider, cum ar fi Darcy Winslow de la Nike, Barbara Stocking de la Oxfam, Brigitte Tantawy-Monsou de la Unilever şi Dorothy Berry şi Mieko Nishimizu de la Banca Mondială. Acest lucru a ridicat întrebări evidente: „Ce anume le face pe femei să se implice atât de mult în probleme de sustenabilitate“ şi „Ce anume din felul lor de a conduce le face eficiente?“.

Multe răspunsuri la aceste întrebări sunt sugerate în capitolele anterioare. Barbara Stocking s-a descris ca fiind „un manager orientat către dezvoltare“ şi a spus că femeile nu au timp pentru jocurile politice şi luptele din cadrul corporaţiilor. Femeile au tendinţa de a fi mai puţin ambiţioase în privinţa avansării personale şi mai ambiţioase în privinţa „lucrului în sine“, a adăugat ea. Când Ilean Galloway şi-a dat seama, în şcoala generală, că, fiind de culoare, „nu va ajunge la funcţiile de conducere din organizaţii“, a început călătoria descoperirii puterii distinctive de a fi lider al unei reţele interne dintr-o organizaţie orientată pe reţele, iar credibilitatea ei vine de la cunoştinţele şi integritatea ei, nu de la poziţia sa.

Este de asemenea clar că femeile sunt atrase de probleme cu implicaţii pe termen lung care se află la periferia atenţiei majorităţii afacerilor, cum ar fi sustenabilitatea, şi abordează aceste probleme dintr-o poziţie de colaborare şi descoperire, nu dintr-una de soluţii şi planuri. De exemplu, Simone Amber, fost manager financiar senior la compania internaţională de servicii petroliere Shlumberger, coordonează acum o iniţiativă de educaţie bazată pe Internet (Shlumberger Excellence in Educational Development sau SEED) care implică aproximativ o mie cinci sute de voluntari Schlumberger ce acţionează ca

mentori pentru mai bine de două sute de mii de copii din treizeci şi cinci de ţări în curs de dezvoltare. Cum a reuşit acest lucru o femeie fără a avea un mandat formal şi (iniţial) fără avea un buget? Prin conectarea la miezul valorilor companiei şi la angajamentul tradiţional din comunităţile în care compania făcea afaceri şi prin exploatarea dorinţei oamenilor de a se implica în mod direct în vieţile copiilor. Site-ul web de ultimă oră al SEED (cu variante în toate cele şapte limbi de circulaţie internaţională) este impresionant, dar ceea ce face ca proiectul să aibă succes este extraordinara reţea SEED de voluntari[7]. „Există în companii o bunăvoinţă potenţială neexploatată pe care o putem ajuta să se manifeste prin evitarea jocurilor politice şi a competiţiei interne în favoarea inimilor oamenilor", spune ea.

LIDERI DE LA PERIFERIA ECONOMICĂ

Nenumăraţi lideri de la periferia economică aplică aceleaşi principii şi metode de învăţare folosite de omologii lor în lumea organizaţiilor consacrate. Prin transpunerea viziunii şi ascultării profunde în condiţiile lumii reale, aceşti lideri de comunităţi catalizează forţe pentru schimbarea sistemică la care organizaţiile mai mari nu au acces. „Esenţa capacităţii mele de a servi ca lider", spune Sayra Pinto de la Roca, „constă în faptul că oamenii ştiu că sunt de-a lor, că am mers pe drumul pe care au mers şi ei, am cunoscut fricile pe care le-au cunoscut şi ei şi că ştiu exact cât de deştepţi şi capabili sunt ei în realitate".

Liderul comunitar pe care probabil că îl cunosc de cel mai mult timp este Mwalimu Musheshe, care a început proiectul de Instruire şi Dezvoltare Rurală pentru Uganda (Uganda Rural Development and Training – URDT) la începutul anilor 1980 cu ideea de a folosi principiile şi practicile de învăţare pentru a stimula dezvoltarea rurală[8]. Muncind în ceea ce era la vremea respectivă una dintre cele mai sărace părţi din ţară, Musheshe şi colegii săi i-au învăţat pe oameni cum să-şi formuleze viziunile şi cum să construiască viziuni comune, cum să recunoască modelele mentale care nu îi lăsau să înainteze şi cum să rezolve deosebirile de opinie ascultându-se unii pe alţii şi, mai ales, cum să se gândească la satele lor ca la sisteme. Au combinat toate acestea

cu proiecte practice care ţineau seamă de obiectivele reale, cum ar fi săparea unor fântâni mai bune şi construirea unor grânare mai sigure. „Cel mai mult a trebuit să facem eforturi ca să-i ajutăm pe oameni să scape de tendinţa moştenită de a se supune fatalităţii", spune Musheshe. „Convingerea că nu puteam face nimic în privinţa viitorului nostru a fost cel mai mare obstacol pentru noi". Astăzi zona asupra căreia şi-au concentrat eforturile este una dintre cele mai prospere zone rurale din ţară, iar URDT a iniţiat prima universitate pentru femei din Uganda, astfel încât femeile să aibă oportunităţi de a deveni lideri la o scară mai mare pentru că până acum au fost limitate din cauza lipsei educaţiei superioare.

Prin scoaterea la lumină şi educarea capacităţilor locale de conducere, lideri precum Pinto şi Musheshe construiesc fundaţia unei dezvoltări durabile, ceva ce le scapă de multe ori ţărilor bogate din nord în eforturile lor de a ajuta ţările mai sărace. „Sectorul dezvoltării este încă blocat la scară largă de o abordare ierarhică şi mecanică a provocărilor sărăciei şi aşa-zisei sub-dezvoltări", scrie Marianne Knuth, fondatorul Satului Kufunda, o aşezare demonstrativă şi o reţea de învăţare dedicată agriculturii sustenabile în Zimbabwe[9]. „În numele dezvoltării materiale, satele şi comunităţile adoptă moduri de a relaţiona prea puţin bazate pe comunitate. În numele dezvoltării, problemele sunt rezolvate fără a recunoaşte nevoia ca întreaga comunitate să dezvolte mai întâi un sentiment de proprietate asupra iniţiativei de dezvoltare... Şi din această cauză există multe iniţiative de dezvoltare la scară mare care rezolvă o problemă pe termen scurt, doar pentru ca problema să revină în forţă după câţiva ani (puţuri de apă abandonate, toalete dărăpănate sau pompe comunale lăsate în paragină pentru că nimeni nu se simte proprietar din momentul în care a plecat cel care a intervenit)."

În mod interesant, Knuth nu crede că Satul Kufunda este ceva unic. „Suntem doar unul dintre numeroasele experimente grozave din întreaga lume, o mişcare crescândă de oameni şi organizaţii, în educaţie, afaceri, design, arhitectură", spune ea, care are drept scop „o chestionare făcută în comun pentru a descoperi modul în care putem reveni la un fel de a munci care să ne dea mai multă viaţă".

LIDERII TINERI

Din ce în ce mai mult conducerea necesară pentru schimbarea sistemelor vine de la tineri. Adesea ignoraţi ca lideri, adolescenţii şi tinerii adulţi sunt puternic interesaţi de viitor, probabil cel mai mult interesaţi, de fapt. Ei sunt, de asemenea, cei care au investit cel mai puţin în trecut, lucru care le oferă o capacitate distinctivă de a vedea defectele actualelor modele mentale şi tipare instituţionale şi curajul de a crea ceva nou. Când tinerii îşi dezvoltă capacităţile de bază pentru un lider şi competenţele necesare învăţării colaborative, pot fi o forţă formidabilă de schimbare.

Marianne Knuth este un lider activ de foarte multă vreme. A plecat din Zimbabwe la vârsta de 16 ani pentru a-şi continua studiile în Europa (tatăl său este danez). Zece ani mai târziu, a co-fondat „Pioneers for Change" („Pionieri pentru Schimbare"), o reţea internaţională de tineri lideri, devotaţi, după cum declară chiar ei, să „fie ei înşişi, să facă ceea ce contează, să înceapă acum, să-i angreneze şi pe alţii şi să nu se oprească niciodată din a pune întrebări". În ultimii câţiva ani, am ajuns să cunosc mulţi dintre aceşti tineri şi am fost foarte impresionat de concentrarea lor calmă, de imaginaţia pe care o dovedesc în confruntarea cu probleme dificile şi de realizările lor.

De curând, m-am alăturat unor membri ai reţelei Pionieri pentru Schimbare la o conferinţă importantă despre schimbarea globală ce a avut loc în Suedia. Participanţii erau în mare parte directori executivi din corporaţii şi organizaţii guvernamentale şi experţi de frunte în materie de probleme globale pe teme diverse. La cererea mea, organizatorii au fost de acord să stabilească o sesiune specială în care tinerii de la Pionierii pentru Schimbare să poată să vorbească despre abordările lor în ceea ce priveşte conducerea schimbărilor în cadrul organizaţiilor mari – o conversaţie care a adus la suprafaţă câteva diferenţe interesante între tineri şi liderii cu multă experienţă.

În primul rând, tinerii vedeau lipsa lor de cunoştinţe ca pe un lucru de preţ. „Nu ştim prea multe, aşa că este uşor pentru noi să punem multe întrebări", a spus Christel Scholten, co-fondatoare a reţelei Pionierilor care a avut un rol important în crearea unui program major de sustenabilitate la Banca ABN AMRO, un

program pe care acum îl conduce. Programul a luat naştere deoarece Scholten punea mereu întrebări până când oamenii înţelegeau semnificaţia aspectelor în discuţie. Pe măsură ce am discutat, mulţi dintre managerii cu multă experienţă care se aflau la conferinţă au început să vadă felul în care cunoştinţele şi realizările lor din trecut puteau să fie în mod real o piedică când venea vorba de iniţierea schimbărilor. Un manager experimentat şi-a dat seama nu numai că avea prejudecăţi din cauza cunoştinţelor sale, dar „oamenii pot relaţiona uşor cu mine bazându-se pe aşteptările lor în privinţa felului în care văd eu problemele şi, înainte să îmi dau seama, încep să susţin viziuni pentru care nici măcar nu am o consideraţie puternică". Prin contrast, liderii tineri pot să rămână deschişi şi, prin chestionarea lor autentică, fac adesea posibile împărtăşirea lucrurilor înţelese şi creearea angajamentului comun în feluri pe care susţinerea puternică le poate împiedica.

În al doilea rând, aceşti tineri lideri sunt remarcabil de bine conectaţi la toată lumea. Când se confruntă cu probleme, pot apela la parteneri din Bangladesh, India, Africa de Sud, Filipine sau Croaţia pentru a primi ajutor. Prin conectarea reală şi continuă şi ajutarea reciprocă, ei dezvoltă viziuni eclectice asupra unor probleme şi scot la iveală resurse surprinzătoare pentru schimbare. De exemplu, când Scholten se străduia din greu la noua sa slujba de la bancă, a fost încurajată şi ajutată de Pionieri ai Schimbării care lucrau în domeniul finanţelor globale în Asia şi Europa.

În cele din urmă, tinerii lucrează rămânând neataşaţi de opiniile lor. Acum câţiva ani, un grup de Pionieri a fondat Clubul Ipocriţilor. „Felul în care funcţionează", spune Knuth, „este că oricând ne întâlnim, are loc un fel de competiţie. Fiecare dintre noi spune o poveste despre felul în care am renunţat la credinţele noastre, am trădat încrederea cuiva sau pur şi simplu ne-am dat bătuţi pentru a evita conflicte sau doar pentru a netezi drumul, sau când am acţionat într-un fel, dar am gândit în alt fel. Câteodată acestea sunt lucruri care poate că ne-au împovărat. Câteodată, este ceva ce poate că nu am remarcat la vremea respectivă. Dar poveştile pot fi distractive şi, pe măsură ce jocul continuă, ne străduim să demonstrăm că fiecare dintre noi este la fel de ipocrit ca şi ceilalţi. Astfel putem petrece o seară grozavă".

TREI DESCHIDERI

Mai rămâne o întrebare. În ultimii 25 de ani, am văzut cum oameni din diverse locuri lucrează cu instrumentele și principiile despre care am vorbit pentru dezvoltarea viziunii și semnificației, conversației și reflecției profunde și gândirii sistemice. Este evident că unii ating rezultate remarcabile și alții realizează foarte puțin. De ce? Nu cred că diferența este dată de inteligență și nici măcar de angajament. Cu siguranță motivul nu este poziția sau puterea în organizație. Bill O'Brien remarca aproape de sfârșitul vieții sale: „Determinantul principal al rezultatului final al unei intervenții este starea interioară a celui care intervine".

Colegul meu și co-autor al cărții *Presence*, Otto Scharmer, demonstrează că o schimbare reală a orientării și a intenției apare datorită a „trei praguri" sau deschideri pe care trebuie să le trecem pentru a ajunge la o schimbare profundă: deschiderea minții, deschiderea inimii și deschiderea voinței [10].

Prima implică să ne deschidem spre a vedea și a auzi ceea ce este în fața noastră, dar nu am fost capabili să vedem până acum. Acesta este pragul „suspensiei" – suspendarea presupunerilor pe care ni le-am însușit inconștient și care ne-au modelat percepțiile în trecut. Al doilea prag implică ideea de a vedea cu inima – deschiderea de a vedea legăturile noastre cu tot ceea ce se află în jurul nostru, de a vedea durerea, suferința și problemele, în aceeași măsură ca și bucuria. Aici trebuie să trecem dincolo de poveștile noastre convenabile în care dăm vina pentru ceea ce nu merge pe forțe sau oameni din exterior și să începem să vedem că și noi suntem o parte a problemei. Al treilea prag se referă la a renunța la ultimele rămășițe a ceea ce Scharmer numește „micul «s» de la sinele nostru" și la a permite oricărui lucru care apare să se manifeste prin noi. Dincolo de acest prag ne conectăm „la viitorul care vine să capete viață prin noi și la ceea ce trebuie noi să facem pentru asta". Trecerea de acest al treilea prag nu înseamnă că toate întrebările noastre despre sensul vieții noastre primesc deodată un răspuns, dar că „trăim cu această întrebare în inimă și ea ne duce mai departe".

Cred că atunci când se confruntă cu provocările profunde ale prezentului, mulți lideri de toate felurile încep să aprecieze aceste trei schimbări. Ei dobândesc o nouă înțelegere a

provocărilor profunde cu care se confruntă şi, după cum spune Marv Adams de la Ford, este conştientizată diferenţa în creştere dintre „accelerarea interdependenţei şi inabilitatea instituţiilor noastre de a gândi şi de a acţiona sistemic". Dar această nouă conştientizare apare, de asemenea, din experienţe specifice. De exemplu, pe măsură ce tot mai mulţi oameni lucrează cu modelele mentale şi folosesc conversaţiile bazate pe chestionare pentru schimbare, puterea oferită de deschiderea minţilor noastre devine mai clară. „Ştiu că începem să ne mişcăm către un nivel mai profund şi mai productiv de conversaţie atunci când observ că oamenii nu mai tind să trateze opiniile lor ca fiind fapte", spune Vivienne Cox de la BP. „Devin mai puţin vehemenţi. Devin mai puţin convinşi în privinţa unor lucruri. Încep să aibă un simţ mai pronunţat al umorului. Se destind. Chiar dacă discutăm subiecte serioase, devenim puţin mai puţin serioşi, mai vioi şi mai dispuşi să explorăm. Atunci îmi dau seama că se edifică un simţ al chestionării adevărate".

A doua şi a treia schimbare din cele sesizate de Scharmer sunt catalizate de înţelegerea, cognitivă şi emoţională, şi conectarea la aspiraţiile noastre cele mai profunde. Salim Al-Aydh prezintă, în deschiderea fiecărui discurs al său din cadrul dialogurilor organizate de reţeaua SoL pentru Golf, poze cu copii şi vorbeşte despre nepoţii săi. În acest fel, când oamenii încep să discute despre perspectivele economice ale regiunii, nu se mai gândesc doar la cifre; îşi imaginează vieţile pe care le vor duce copiii şi copiii copiilor lor. „Nu putem începe să vorbim împreună în mod serios despre viitorul pe care vrem să-l creăm, şi despre schimbările care ar putea fi necesare, fără a ne deschide inimile şi nu vom demara niciodată acţiunile necesare fără a face acest lucru", spune el.

Această deschidere a inimilor presupune o disponibilitate de a fi vulnerabil o calitate pe care puţini manageri şi-o cultivă în mod tradiţional. Reflectând asupra carierei sale şi asupra remarcabilelor răsturnări de situaţii de la Ford din anii 1980 şi 1990, Roger Saillant a spus că şefii săi nu l-au întrebat niciodată cum a ajuns la rezultatele respective. A conchis că acest lucru se datora faptului că, la un anumit nivel, ştiau că asta ar fi presupus un anumit grad de vulnerabilitate, de umanitate, ceea ce nu este niciodată confortabil şi cei mai mulţi nu erau pregătiţi să se expună.

Pe măsură ce experimentăm a treia deschidere, devenim dornici să renunţăm la planurile şi scopurile noastre predeterminate, pentru a permite intenţiilor şi strategiilor noastre să fie modelate de forţe mai mari decât voinţele noastre individuale. Aceasta este, dintre cele trei, deschiderea despre care este cel mai greu să vorbim la modul abstract, dar totul devine foarte clar când asta se întâmplă.

Întreaga progresie a celor trei deschideri este ilustrată minunat de reflecţiile lui Marianne Knuth asupra felului în care funcţionează Satul Kufunda. „Aducem împreună în mod regulat organizatori de comunităţi din tot Zimbabwe pentru a învăţa unii de la alţii şi pentru a deveni mai conştienţi de supoziţiile inconştiente (atât de cele moştenite, cât şi de cele culturale) care pot împiedica evoluţia şi de cum se poate lucra cu ele. Dar putem să facem acest lucru doar fiind deschişi la rândul nostru, conştientizând că nu avem toate răspunsurile, că nu ştim ce trebuie ei să facă pentru a-şi îndeplini visele."

Puterea care începe să se manifeste odată cu deschiderea minţii creşte prin „magia conectării unora cu altora", spune Knuth. „Sunt foarte uşor impresionabilă, de fapt, atât de uşor impresionabilă încât simţeam că mă făceam de râs pentru că de multe ori îmi dădeau lacrimile. Dar am ajuns să recunosc acest lucru ca un indicator al faptului că sunt conectată la ceva semnificativ – că am simţit profund bucurie, compasiune, durere sau inspiraţie. Câteodată acele sentimente sunt ale mele şi îmi spun ceva, iar alteori este bucuria sau durerea altcuiva care mă atinge în adâncul sufletului. Mi-am dat seama şi că, dacă în timpul discursului meu mă simt mişcată până la lacrimi, este în regulă, pentru că asta îi aduce pe oamenii cu care vorbesc mai aproape de mine. Ne întâlnim în alt loc – în afara intelectului nostru. Ne întâlnim... dincolo de uşile inimilor noastre, nu ale minţilor noastre".

A treia deschidere a început în cazul lui Knuth când s-a întors în Zimbabwe după ce a fost la şcoală în Danemarca, fără un plan anume, ştiind doar că exista „o chemare la care trebuia să răspund: trebuia să creăm – şi să recreăm – comunităţi sănătoase şi pline de o viaţă proprie în mijlocul unei ţări şi unui continent văzut de restul lumii ca fiind sărac, pierdut. Cred că fiecare dintre noi se află aici dintr-un motiv, iar atunci când descoperim

care este acesta şi îl îmbrăţişăm, inima începe să ne cânte şi suntem purtaţi mai departe de viaţă pe măsură ce urmăm dorinţa ei pentru noi".

Când lideri de la orice nivel şi din orice circumstanţe trec prin aceste trei deschideri, rămân puţine limite în privinţa lucrurilor care devin posibile. „Dacă poţi fi cu adevărat inocent în acţiunile tale", spune Saillant, „devii cu adevărat smerit, în sensul că nu încerci să îţi arogi meritul pentru rezultatul obţinut şi nici nu revendici drepturi pentru tine însuţi – lucru care este foarte greu de făcut – şi recompensele încep să apară. Pot apărea sub forma influenţei, puterii, voinţei, sub forma unui sentiment al scopului, sub forma energiei sau a tot felul de lucruri care se întâmplă şi ajută cauza. Când oamenii pot să găsească aşa ceva în interiorul lor, când pot să se conecteze la ceea ce cu toţii simţim într-un fel că se află acolo, când pot să vadă această lumină, este una dintre cele mai mari recompense. Este locul de unde vin miracolele".

Reflectând asupra experienţei sale, Knuth spune pur şi simplu: „La început a fost întâlnirea... Felul în care ne-am întâlnit cu oamenii a determinat tot restul. Ne întâlnim cu oamenii presupunând cele mai bune lucruri posibile despre ei? Ne întâlnim cu fiecare persoană curioşi de miracolul fiinţei umane cu care urmează să ne conectăm? Sau ne întâlnim cu o persoană săracă pe care trebuie să o ajutăm?

Ieri m-am întâlnit din nou cu Anna Marunda, una dintre organizatorii de comunităţi din reţeaua Kufunda. Este văduvă la 46 de ani. Trăieşte din pensia de 2$ pe lună de la regretatul său soţ, dar trebuie să plătească 20$ la fiecare trei luni ca taxă de şcolarizare pentru copiii săi. În ultimul an, Anna a înfiinţat o cooperativă de croşetat pentru femei; a început de curând să înveţe femei din zona ei cum să tricoteze, şi-a construit propria toaletă cu compost şi îi învaţă şi pe alţii cum să facă la fel; conduce un grup de dialog pe tema SIDA şi a îngrijit pacienţi bolnavi de SIDA la domiciliu. Am purtat o conversaţie despre minunile pe care le-a descoperit despre ea însăşi în ultimul an. Ea a spus: «Am aflat că am fost un exemplu pentru comunitatea mea pentru că sunt o văduvă care a trecut peste greutăţi. Am aflat că sunt o femeie puternică. Am aflat că pot să-mi găsesc pacea interioară în mine însămi. Am aflat că sunt un bun

ascultător şi sunt de încredere aşa că oamenii vin la mine şi mă invită să fac parte din diverse organizaţii ale comunităţii».

Nu înţeleg cum se întâmplă toate aceste lucruri. Dar ştiu că de la bun început ne-am conectat cu Anna cea înţeleaptă, nu cu Anna cea săracă".

Knuth scrie în jurnalul ei un comentariu simplu: „Viaţa este sfântă şi ar trebui întâmpinată ca atare". Ea adaugă: „Cred că este vorba de simpla experienţă de a încetini suficient de mult încât să apreciem cu adevărat frumuseţea din jurul nostru – culorile uimitoare ale cerului la asfinţit, frumuseţea calmă a unei cirezi de vaci, miracolul unui vlăstar ivindu-se din pământ, experienţa năucitoare de a sta pe una dintre uriaşele bucăţi de granit care marchează peisajul din Zimbabwe, magia de a te conecta cu altă fiinţă umană fie că este la bine, fie că este la greu... De fiecare dată când observ şi apreciez miracolul acestor acte aparent simple ale creaţiei, mă simt tot mai sigură pe faptul că viaţa este infinit de bogată şi plină de magie şi dragoste şi că fiinţa care reuşeşte să rămână conectată la această trăire este mai bogată decât cea care nu reuşeşte"[11].

Nu pot citi cuvintele scrise de Roger Saillant sau de Marianne Knuth fără să mă emoţionez profund. Fără îndoială, lucrul pe care mă străduiesc cel mai mult să-l comunic este cunoaşterea efectivă a ceea ce este posibil atunci când ne deschidem în aceste feluri. Am văzut atâtea miracole – situaţii cu probleme imposibile care s-au rezolvat cumva. Am văzut atâţia oameni transformându-se în ceea ce erau cu adevărat şi apoi înfruntând următoarea problemă dificilă cu mai multă uşurinţă şi bucurie. Iar pe parcursul călătoriei, aceşti oameni s-au apropiat tot mai mult de ei înşişi, unii de alţii şi de viaţă.

Sunt la fel de multe feluri de a caracteriza esenţa acestei lucrări ca şi oamenii care fac acest lucru: este un sistem de management în concordanţă cu natura, cu natura umană şi cu natura sistemelor vii de amploare; este despre a munci împreună în feluri care ne transformă cele mai profunde aspiraţii în realizări; este despre a fi noi schimbarea pe care căutăm să o creăm. Sau, după cum a spus Marianne Knuth atât de frumos, este despre a rămâne conectaţi la un fel de a exista la care nu am încetat nicicând să fim conectaţi.

PARTEA a V^a

Coda

18

ÎNTREGUL INVIZIBIL

Când eram tânăr îmi doream să fiu astronaut. Chiar am studiat aeronautica şi astronautică în anii de colegiu ca să mă pregătesc. Apoi am fost absorbit de „teoria sistemelor", abordând astfel o nouă carieră, mai pământească.

Dar am rămas profund fascinat de experienţa de a fi în spaţiu, o fascinaţie sporită de primele imagini ale Pământului văzut de pe Apollo. Aşa că am fost foarte entuziasmat când am avut ocazia să-l cunosc pe astronautul Rusty Schweickart, care a luat parte acum câţiva ani la unul dintre programele noastre pentru lideri.

Am aflat de la Rusty că, atunci când revin pe Pământ, mulţi astronauţi au dificultăţi în a descrie prin cuvinte ce au trăit şi ce au simţit în călătoria lor prin spaţiu. Rusty s-a chinuit cinci ani (a zburat cu Apollo 9, care a testat modulul lunar pe orbita Pământului, în martie 1969) până să reuşească să găsească cele mai potrivite cuvinte.

În vara anului 1974, a fost invitat să vorbească despre „cultura planetară" la Lindisfarne, o comunitate spirituală din Long Island. După mai multe încercări nereuşite de a-şi împărtăşi experienţa, a înţeles că nu o poate spune ca fiind povestea lui.

Pentru că era povestea noastră. Şi-a dat seama că el şi ceilalţi astronauţi reprezentau o „extensie a aparatului senzorial al întregii specii umane. Da, priveam prin ochii mei şi percepeam cu simţurile mele, dar, în acelaşi timp, erau ochii şi simţurile tuturor. Noi, cei care eram primii ce plecau şi lăsau în urmă Pământul, îl priveam pentru toată omenirea. Deşi eram numai câţiva, aveam responsabilitatea de a împărtăşi cu toţi ceilalţi tot ce am experimentat". Înţelegând aceste lucruri, el a decis să descrie ce simţi acolo sus – ca şi când tu şi cu mine, ascultătorii, eram şi noi acolo[1].

Când eşti acolo sus treci pe deasupra întregului Pământ într-o oră şi jumătate, iarăşi şi iarăşi şi iarăşi. Te trezeşti, de obicei, dimineaţa. Şi, în funcţie de orbita pe care eşti, te trezeşti deasupra Orientului Mijlociu sau deasupra Africii de Nord. În timp ce îţi mănânci micul dejun vezi prin hublou cum treci pe deasupra Mediteranei, Greciei şi Italiei, Africii de Nord şi Sinaiului, întreaga zonă. Şi înţelegi dintr-o singură privire că ai în faţă ceea ce pentru mult timp a fost întreaga omenire – leagănul civilizaţiei. Şi te gândeşti la tot ce ştii din istorie uitându-te la această scenă.

Şi depăşeşti Africa de Nord şi urmează Oceanul Indian şi marele subcontinent al Indiei, care parcă arată spre tine în timp ce treci de el. Şi Ceylon rămâne într-o parte, apoi treci peste Burma, Asia de Sud, apoi peste Filipine şi apoi peste monstruosul Ocean Pacific, imensul corp de apă – şi îţi spui că niciodată nu ţi-ai dat seama cu adevărat cât este de mare. În cele din urmă vezi coasta Californiei şi începi să cauţi locurile familiare: Los Angeles, Phoenix, El Paso şi iată şi Houstonul, unde este acasă şi unde ştii că este Astrodomul. Şi te identifici cu asta, ştii că eşti ataşat de acel loc.

Treci peste New Orleans şi spre sud se vede întreaga peninsulă Florida. Şi sutele de ore pe care le-ai petrecut zburând pe acest traseu, prin atmosferă, te fac să te simţi familiar cu toate locurile. Traversezi Oceanul Atlantic şi eşti din nou deasupra Africii.

Şi ai în continuare acel sentiment al unei identităţi – faptul că te identifici cu Houstonul, şi apoi cu Los Angelesul şi cu Phoenixul şi cu New Orleansul şi cu toate acele locuri. Apoi înţelegi brusc

că te identifici şi cu Africa de Nord. De-abia aştepţi să o vezi... anticipezi momentul. Şi o vezi acolo. Întregul proces începe să schimbe lucrurile cu care te identifici. Când traversezi întreaga lume într-o oră şi ceva începi să înţelegi că te identifici cu tot acest întreg. Şi asta declanşează o schimbare.

Te uiţi în jos şi nici nu-ţi poţi imagina peste câte graniţe ai trecut iar şi iar. Lucruri pe care nici măcar nu le vezi. În Orientul Mijlociu ştii că sunt sute de oameni care se omoară între ei pentru o linie imaginară pe care tu nu o poţi vedea. De unde priveşti tu, totul este un întreg şi este minunat. Şi ţi-ai dori să poţi să iei de mână pe câte unul din fiecare parte şi să zici: „Priveşte din această perspectivă. Priveşte întregul. Ce este mai important?".

Puţin mai târziu, prietenul tău, vecinul tău, unul dintre cei de lângă tine, păşeşte pe Lună. Şi priveşte înapoi şi vede Pământul nu ca pe ceva mare unde poţi vedea nenumărate detalii minunate, ci ca pe un corp mic pierdut acolo în spaţiu. Şi în acel moment devii conştient de contrastul dintre strălucitorul Glob de Crăciun împodobit cu albastru şi alb şi Universul infinit, tot spaţiul acela negru din jur.

Îţi dai seama de mărimea şi de importanţa lui – pentru că îl vezi mic şi fragil, ca o picătură preţioasă pierdută în Univers, un punct pe care poţi să îl acoperi cu degetul, şi înţelegi în acelaşi timp că pe acel mic punct, pe chestia aia mică cu albastru şi alb, este tot ce înseamnă ceva pentru tine. Toată istoria, muzica, poezia, arta, războiul, naşterile, moartea, dragostea, lacrimile, bucuria, jocurile, totul se află pe acel mic punct pe care îl poţi acoperi cu degetul.

Îţi dai seama că ţi-ai schimbat perspectiva... că ceva s-a schimbat, că este ceva nou acolo. Lucrurile nu mai sunt cum erau. Te gândeşti la puţinele momente când ai ieşit afară pentru EVA (activităţi extravehiculare), la acele momente de care ai avut parte pentru că nu mai funcţiona cum trebuie o cameră de luat vederi şi abia acum ai timp să te gândeşti la tot ce s-a întâmplat. Îţi aminteşti cum te uitai la spectacolul ce se desfăşura înaintea ochilor tăi. Pentru că atunci nu mai erai într-o navă privind prin hublou la o imagine. Erai afară, într-un spaţiu fără limite. Erai afară în spaţiu şi între tine şi tot restul Universului stătea doar bolul de sticlă din jurul capului şi nu existau niciun fel de graniţe acolo. Niciun fel de graniţe, niciun fel de limitări.

Plutind în spaţiu, Rusty a descoperit principiile gândirii sistemice. Dar le-a descoperit într-un mod în care puţini dintre noi o fac – nu la un nivel raţional sau intelectual, ci la nivelul cunoaşterii senzoriale. Pământul este un întreg indivizibil, aşa cum fiecare dintre noi este un întreg indivizibil. Natura (şi asta ne include şi pe noi) nu este făcută din părţi. Este formată din întreguri care formează întreguri. Toate limitele, inclusiv frontierele naţionale, sunt fundamental arbitrare. Noi le inventăm şi, în mod ironic, ne trezim blocaţi între ele.

Dar mai este ceva. În anii care au urmat discursului de la Lindisfarne, Rusty a fost atras într-o serie de descoperiri şi schimbări personale. Şi-a schimbat locul de muncă, părăsind postul său de împuternicit al Comisiei pentru Energie din California şi devenind mai activ în proiecte privind astronauţii S.U.A. şi cosmonauţii sovietici[2]. A început să se implice în activităţi mai potrivite cu noua lui percepţie.

Ceva ce a avut un impact substanţial asupra lui a fost aflarea ipotezei „Gaia" – teoria conform căreia biosfera, tot ceea ce este viu pe Pământ, este în sine un organism viu[3]. Această idee, care îşi are rădăcinile în multe culturi preindustriale, cum ar fi cultura amerindienilor, „a avut un ecou puternic în conştiinţa mea", a spus Rusty. „Pentru prima oară i s-a oferit omului de ştiinţă din mine posibilitatea de a vorbi despre aspecte ale experienţei mele în spaţiu pe care nu le puteam articula nici pentru mine însumi. Am experimentat Pământul într-un mod pentru care nu aveam mijloace de descriere. Am experimentat cât de viu este el, ca întreg".

La sfârşitul seminarului pentru lideri, cineva a întrebat spontan: „Rusty, cu ce seamănă ceea ce ai trăit acolo sus?". A făcut o pauză lungă, după care a zis: „A fost ca şi când aş fi asistat la naşterea unui copil".

Ceva nou se întâmplă. Şi are legătură cu totul – cu întregul.

ANEXA I

DISCIPLINELE DE ÎNVĂŢARE

Fiecare dintre cele cinci discipline de învăţare poate fi gândită pe trei niveluri distincte:

- Practici: ceea ce faci;
- Principii: idei de ghidare şi înţelegeri la nivel profund;
- Esenţe: starea de a fi a celor care ating niveluri înalte de măiestrie în disciplină.

Practicile sunt activităţile asupra cărora practicienii unei discipline îşi concentrează timpul şi energia. De exemplu, gândirea sistemică impune folosirea „arhetipurilor sistemice" pentru a observa şi a înţelege structurile profunde în situaţii complexe. Măiestria personală impune „clarificarea viziunii personale" şi „menţinerea tensiunii creatoare", concentrarea simultană asupra viziunii şi asupra realităţii curente şi abilitatea de a permite tensiunii dintre cele două să genereze energia necesară pentru a face viziunea să devină realitate. Lucrul cu modelele mentale implică măiestria de a face distincţie între „datele" directe din experienţă şi abstractizările sau generalizările pe care le facem pornind de la aceste date.

Practicile sunt cel mai evident aspect al oricărei discipline. Sunt, de asemenea, şi primul punct important asupra căruia se concentrează indivizii sau grupurile atunci când încep să urmeze o disciplină. Pentru începători, practicile cer „disciplină" în sensul efortului conştient şi consistent, până când practicile devin a doua natură. Într-o dezbatere aprinsă, novicele în lucrul cu modelele mentale va trebui să facă un efort pentru a identifica presupunerile pe care le face şi motivul pentru care le face. Adesea eforturile începătorului într-o disciplină sunt caracterizate de un anume defazaj în timp: doar *după* dezbatere poate un începător să-şi vadă presupunerile clar şi să le distingă de „datele" reale şi de raţionamentul pe care sunt bazate. Totuşi, în cele din urmă, practicile unei discipline devin din ce în ce mai mult automatisme şi mai funcţionale în „timp real". Descoperi că începi să te gândeşti în mod firesc la arhetipurile sistemice, re-creându-ţi (ceea ce este diferit faţă de a-ţi aminti) viziunea şi recunoscându-ţi presupunerile pe măsură ce se manifestă prin ceea ce faci, chiar în timp ce te confrunţi cu probleme urgente.

La fel de importante pentru o disciplină sunt principiile. Acestea reprezintă teoria care se află în spatele practicilor disciplinelor. De exemplu, „structura influenţează comportamentul" este un principiu central care stă la baza gândirii sistemice, ca şi „rezistenţa la proceduri", tendinţa sistemelor complexe de a rezista la eforturile de schimbare a comportamentelor lor. Primul implică faptul că abilitatea de a influenţa realitatea vine de la observarea structurilor care controlează comportamentul şi evenimentele. Celălalt implică faptul că eforturile de manipulare a comportamentului, de exemplu prin programe bine-intenţionate cum ar fi cele pentru construirea de noi case pentru orăşenii dezavantajaţi, vor îmbunătăţi în general lucrurile doar pe termen scurt şi vor duce adesea la şi mai multe probleme pe termen lung. În mod asemănător, puterea viziunii este un principiu al măiestriei personale, ca şi distincţia dintre „tensiunea creatoare" şi „tensiunea emoţională".

Principiile din spatele unei discipline sunt la fel de importante pentru un începător cât şi pentru un maestru. Pe începător, ele îl ajută să înţeleagă raţiunea de a fi din spatele disciplinei şi fac să aibă un sens practicarea disciplinei. Pentru maestru, ele sunt

puncte de referinţă care îl ajută la rafinarea continuă a practicării disciplinei şi la explicarea ei altora.

Este important să recunoaştem că stăpânirea oricăreia dintre discipline necesită efort atât la nivelul înţelegerii principiilor, cât *şi* la cel al implementării practicilor. Este tentant să te gândeşti că doar pentru că înţelegi anumite principii, ai „învăţat" despre disciplina respectivă. Aceasta este capcana obişnuită a confundării înţelegerii intelectuale cu învăţarea. Învăţarea implică întotdeauna noi înţelegeri şi noi comportamente, „a gândi" *şi* „a face" în egală măsură. Acesta este motivul pentru care este necesară distincţia între principii şi practici. Ambele sunt vitale.

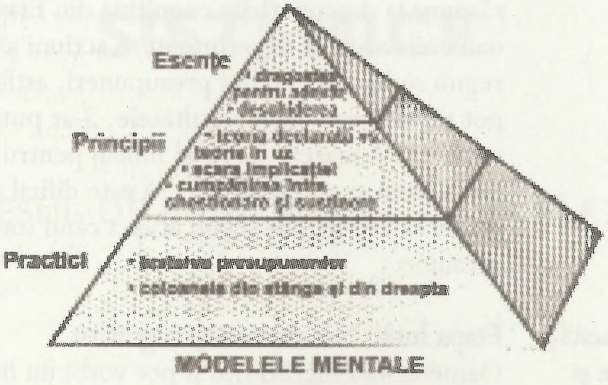
Al treilea nivel, „esenţele" disciplinelor, este diferit. Nu are rost să ne concentrăm atenţia conştientă şi efortul asupra acestor esenţe atunci când învăţăm o disciplină, aşa cum nu are rost *să facem un efort* pentru a experimenta dragostea sau bucuria sau seninătatea. Esenţa unei discipline este *starea de a fi* experimentată în mod firesc de indivizi sau grupuri cu un nivel înalt de măiestrie în respectiva disciplină. Deşi sunt greu de exprimat în cuvinte, esenţele sunt vitale pentru a înţelege cu adevărat semnificaţia şi scopul fiecărei discipline. Fiecare disciplină îi alterează pe cei care o practică în anumite feluri esenţiale. De aceea ne referim la ele ca fiind discipline *personale*, chiar şi cele care trebuie practicate prin colaborare.

De exemplu, gândirea sistemică duce la experimentarea din ce în ce mai intensă a interconectivităţii vieţii şi la vederea întregului mai degrabă decât a părţilor. Oricând apar probleme, într-o familie sau într-o organizaţie, un maestru al gândirii sistemice le vede automat ca apărând mai degrabă din structuri profunde decât din greşeli individuale sau din rea-voinţă. În mod asemănător, măiestria personală duce la o semnificaţie sporită a „fiinţării", la o mai mare conştientizare a momentului prezent, atât în ceea ce priveşte ce se întâmplă în exteriorul nostru, cât şi în ceea ce priveşte ce se întâmplă în interiorul nostru şi la o experimentare sporită a „generativităţii", a faptul de a fi parte din forţele creatoare care ne modelează vieţile.

La nivelul esenţelor, disciplinele încep să conveargă. Există o sensibilitate comună care uneşte disciplinele – sensibilitatea la faptul că suntem persoane care învaţă într-o lume intrinsec

interdependentă. Totuşi, există şi diferenţe între discipline. Dar diferenţele devin din ce în ce mai subtile. De exemplu, între „interconectivitate" (gândirea sistemică) şi „conectivitate" (măiestria personală) sunt distincţii subtile. Primul termen se referă la conştientizarea felului în care lucrurile interrelaţionează; al doilea se referă la conştientiza apartenenţei la lume, în contrast cu credinţa că suntem separaţi de lume. La fel de subtilă este şi distincţia dintre „unanimitatea asupra scopului" (viziunea împărtăşită) şi „aliniere" (învăţarea în echipă). În vreme ce primul termen se referă la o direcţie comună şi un motiv comun pentru a fi, al doilea se referă la „funcţionarea ca un întreg", la ceea ce se întâmplă atunci când chiar lucrăm împreună. Deşi subtile, aceste distincţii sunt importante. Aşa cum un cunoscător al vinurilor rafinate face distincţii pe care un novice nu le-ar putea face, la fel şi indivizii sau grupurile care dezvoltă niveluri înalte de măiestrie în aceste discipline văd distincţii care pot rămâne ascunse începătorilor.

În cele din urmă, disciplinele de construire a unei viziuni împărtăşite de toţi membrii grupului şi de învăţare în echipă diferă de celelalte trei prin faptul că natura lor este inerent colectivă. Practicile acestora sunt activităţi în care se angajează grupuri. Principiile trebuie să fie înţelese de către grupuri. Iar esenţele sunt stări de a fi trăite în colectivitate.



Nicio persoană nu dobândeşte deodată măiestria unei discipline. Există etape distincte de învăţare prin care trecem cu toţii. Diana Smith a elaborat o schemă cu trei etape de dezvoltare a unor noi capacităţi, schemă folositoare în abordarea tuturor disciplinelor de învăţare:

Noi valori şi presupuneri

Etapa a Treia: Valori şi presupuneri operaţionale
Oamenii pot pune la un loc noi reguli care să reflecte noi valori de acţiune şi noi presupuneri operaţionale. Pot să recurgă la aceste reguli când sunt supuşi presupunerilor sau ambiguităţii, continuând să ajute la propria învăţare şi la cea a altora. Până la această etapă, oamenii vor fi adaptat regulile după propriul model, exprimându-le în propria limbă.

Noi reguli de acţiune

Etapa a Doua: Noi reguli de acţiune
Pe măsură ce vechile presupuneri „dispar" ca răspuns la descoperirile cognitive din Etapa Întâi, oamenii încep să experimenteze acţiuni ale căror reguli se bazează pe noi presupuneri, astfel încât pot să vadă care sunt rezultatele. S-ar putea să fie nevoie să se bazeze pe noul limbaj pentru a iniţia noi acţiuni şi vor descoperi că este dificil să acceseze sau să creeze noi reguli atunci când sunt sub presiune.

Noi capacităţi cognitive şi lingvistice

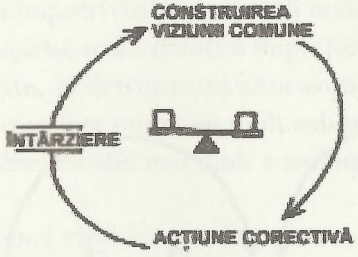
Etapa Întâi: Noi capacităţi cognitive
Oamenii văd lucruri noi şi pot vorbi un limbaj nou. Acest lucru le permite să vadă mai clar propriile presupuneri şi presupunerile altora, dar şi acţiunile şi consecinţele ambelor categorii. În mod obişnuit, oamenilor le este greu să traducă aceste noi competenţe cognitive şi lingvistice în acţiuni fundamental noi. Ei pot începe să se comporte diferit, dar regulile, presupunerile şi valorile de bază rămân aceleaşi.

ANEXA 2

ARHETIPURILE SISTEMICE [1]

PROCESUL DE ECHILIBRARE CU ÎNTÂRZIERE

Structura:



Descriere: O persoană, un grup sau o organizaţie, care acţionează în direcţia atingerii unui scop, îşi ghidează comportamentul în funcţie de feedback, dar există o întârziere. Dacă nu sunt conştienţi de întârziere, vor sfârşi prin a lua decizii dure şi vor acţiona mai drastic decât este nevoie, sau (câteodată) pur şi simplu vor renunţa din cauză că nu pot vedea semne de progres.

Simptome timpurii de avertizare: „Am crezut că ne menţinem în echilibru dar am depăşit limita" (mai târziu s-ar putea să depăşeşti limita mergând în direcţia opusă).

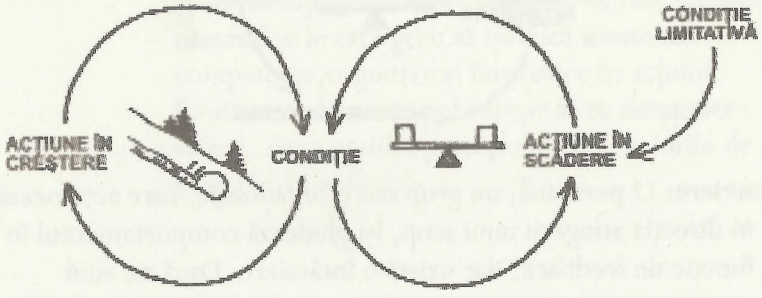
Principiu de management: Într-un sistem lent, agresivitatea produce instabilitate. Fie eşti răbdător, fie faci sistemul să răspundă mai repede.

Exemplu din lumea afacerilor: Investitorii în imobiliare au continuat să construiască noi proprietăţi până când piaţa a început să scadă – dar, la acel moment, mai erau încă atât de multe construcţii de finalizat încât există garantat un excedent al ofertei.

Alte exemple: Un duş la care apa caldă „răspunde" lent la mişcările robinetului; ciclurile de producţie/distribuţie în care nu se ţine cont de întârziere şi apar vârfuri artificiale ale cererii (aşa cum s-a întâmplat în jocul berii); ciclurile de producţie reglate astfel încât stocurile intermediare să fie minime conduc la un timp îndelungat de fabricare; masacrul din Piaţa Tiananmen, când guvernul a întârziat să reacţioneze la primele proteste pentru ca apoi să reacţioneze neaşteptat de violent; creşterile şi scăderile abrupte de pe piaţa bursieră.

LIMITELE DE CREŞTERE

Structura:



Descriere: Un proces se autoîntreţine, producând o perioadă de creştere sau de expansiune accelerată. Apoi, creşterea începe să încetinească (de multe ori inexplicabil pentru participanţii la sistem) şi în cele din urmă se opreşte, sau chiar se inversează şi începe o decădere accelerată. Faza de creştere este datorată unui proces de feedback de consolidare (sau mai multor astfel de

procese). Încetinirea apare datorită apariţiei unor limite care duc la un proces de feedback de echilibrare. Limita poate fi restrângerea resurselor sau un răspuns intern sau extern la creştere. Declinul accelerat (atunci când apare) este cauzat de inversarea procesului de consolidare, în sensul generării tot mai multor constrângeri.

Simptome timpurii de avertizare: „De ce să ne facem griji pentru probleme pe care încă nu le avem? Avem o creştere fantastică". (Puţin mai târziu: „Sigur că avem şi noi probleme, dar nu trebuie decât să ne întoarcem la ceea ce făceam şi a funcţionat înainte". Şi mai târziu: „Cu cât ne străduim mai tare, cu atât se pare că batem mai mult pasul pe loc".)

Principiu de management: Nu forţa procesul de consolidare (creşterea), ci elimină sau măcar diminuează sursele de limitare.

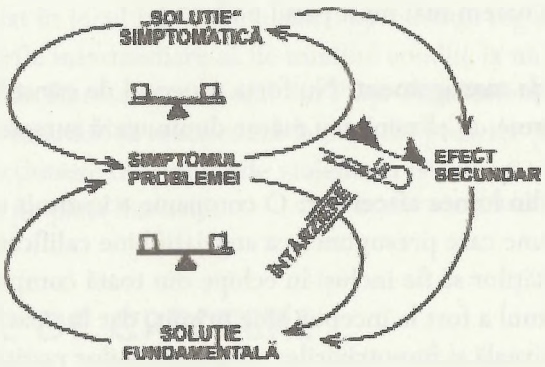
Exemplu din lumea afacerilor: O companie a instituit un program de acţiune care presupunea ca angajaţii bine calificaţi aparţinând minorităţilor să fie incluşi în echipe din toată compania. Programul a fost la început bine primit, dar în cele din urmă au ieşit la iveală şi împotrivirile: ocupanţii noilor poziţii erau consideraţi ca ajunşi acolo datorită împrejurărilor, nu datorită propriilor merite, în detrimentul altor angajaţi mai merituoşi. Cu cât echipele au fost puse mai mult sub presiunea acceptării unor noi membri, cu atât mai mult s-au împotrivit.

Alte exemple: Atunci când înveţi ceva, cum ar fi tenisul, faci la început progrese mari, pe măsură ce competenţa şi încrederea îţi cresc; mai apoi începi să te loveşti de limitele naturale ale abilităţilor tale şi acestea pot fi depăşite doar prin învăţarea unor noi tehnici care îţi vor părea mai puţin „naturale" în primă fază.
O nouă afacere care cunoaşte o creştere rapidă până când atinge o dimensiune care cere mai multe abilităţi de management şi organizare; o nouă echipă de producţie care lucrează minunat împreună până când succesul obţinut determină cooptarea de prea mulţi noi membri care nu împărtăşesc aceleaşi valori şi acelaşi stil de lucru cu cei care au format iniţial echipa; un oraş care se extinde constant până când suprafaţa de pământ

disponibilă este acoperită, ducând la creşterea preţului caselor; o mişcare socială care creşte până când începe să apară o rezistenţă din partea celor „ne-convertiţi"; o populaţie de animale care creşte rapid din cauză că prădătorii ei naturali sunt eliminaţi, doar ca să depăşească la un moment dat resursele disponibile şi să înceapă să moară de înfometare.

TRANSFERAREA POVERII

Structura:



Descriere: O „soluţie" pe termen scurt este aplicată pentru a corecta o problemă, cu rezultate aparent pozitive şi imediate. Pe măsură ce această formă de corecţie este folosită din ce în ce mai mult, soluţiile fundamentale, cele care necesită aplicarea unor măsuri de corecţie pe termen lung, sunt aplicate din ce în ce mai puţin. Cu timpul, capacitatea de a aplica soluţii fundamentale, eficiente pe termen lung, se poate atrofia, ducând la o dependenţă şi mai mare faţă de soluţiile simptomatice.

Simptome timpurii de avertizare: „Uite, soluţia asta a funcţionat până acum! Ce vrei să spui afirmând că au apărut alte probleme pe parcurs?"

Principiu de management: Concentrarea asupra soluţiei fundamentale. Dacă soluţia simptomatică este imperativă (din cauza întârzierilor presupuse de soluţia fundamentală), trebuie

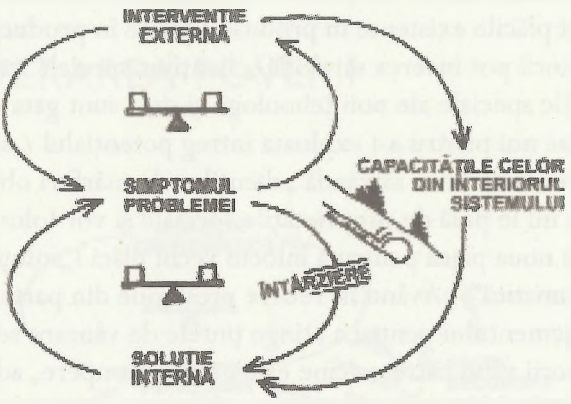
folosită doar ca să fie câştigat timp cât să începeţi să lucraţi la aplicarea soluţiei fundamentale.

Exemplu din lumea afacerilor: O nouă placă de circuit, realizată cu o tehnologie revoluţionară, poate fi folosită pentru a dezvolta o mulţime de produse noi, cu economii substanţiale şi cu performanţe unice, dar poate fi de asemenea folosită pentru a înlocui plăcile existente în produsele aflate în producţie. Vânzătorii pot încerca să vândă „clienţilor speciali" care apreciază calităţile speciale ale noii tehnologii şi care sunt gata să creeze produse noi pentru a-i exploata întreg potenţialul („soluţia fundamentală") sau să vândă „clienţilor de mărfuri obişnuite" cărora nu le pasă de proprietăţile speciale şi vor folosi pur şi simplu noua placă pentru a înlocui vechi plăci („soluţia simptomatică"). Având în vedere presiunile din partea managementului pentru a atinge ţintele de vânzare semestriale, vânzătorii vând către oricine este gata să cumpere, adică în primul rând clienţilor de mărfuri obişnuite, pentru că aceştia sunt mai mulţi şi întârzierile în ciclul de vânzare sunt mai scurte. În timp, noua tehnologie nu reuşeşte să ducă la dezvoltarea unei baze de date cu clienţi loiali dornici de noi tehnologii şi se supune presiunilor de reducere a preţului şi de creştere a profitului imediat care caracterizează mărfurile obişnuite.

Alte exemple: Să vinzi mai mult clienţilor deja existenţi, în loc să lărgeşti constant baza de consumatori (cazul companiei ATP din capitolul 11); plata facturilor prin împrumuturi în loc de autodisciplinare şi folosirea mai judicioasă a bugetului personal; dependenţa de alcool, medicamente sau altceva la fel de rău pentru diminuarea stresului, în loc de controlarea condiţiilor care îl provoacă; orice dependenţă, oricând, de orice.

CAZ SPECIAL
TRANSFERAREA POVERII ASUPRA CELUI CARE INTERVINE

Structura:



Descriere: Unele dintre situaţiile în care structurile de transferare a poverii sunt atât de comune şi atât de dăunătoare încât justifică o averizare specială sunt cele în care persoane din afara sistemului intervin încercând să ajute la rezolvarea problemelor. Aceste intervenţii încearcă să amelioreze cele mai evidente simptome ale problemelor şi adesea reuşesc atât de bine încât oamenii din interiorul sistemului nu vor învăţa niciodată cum să-şi rezolve singuri problemele.

Principiu de management: „Învaţă omul să pescuiască, în loc să-i dai peştele gata prins". Soluţia fundamentală este canalizarea eforturilor spre sporirea capacităţilor „sistemului gazdă" de a-şi rezolva singur problemele. Dacă este nevoie de ajutor din exterior, cel care oferă ajutor ar trebui să se limiteze la o singură intervenţie (şi toată lumea să ştie acest lucru de la început) şi să fie capabil să ajute persoanele din interior să-şi dezvolte propriile abilităţi, resurse şi infrastructuri, pentru a fi mai capabili pe viitor.

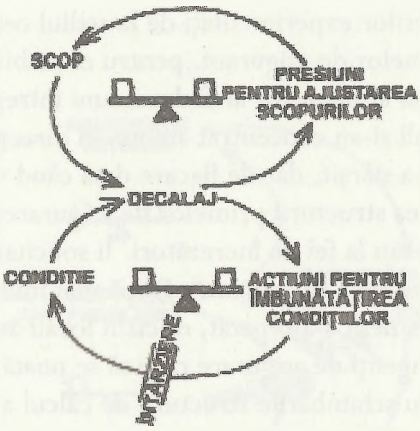
Exemplu din lumea afacerilor: O companie de asigurări foarte inovativă a fost structurată după conceptul unor birouri locale

independente care să ceară ajutor de la sediul central doar ocazional. Inițial, conceptul a funcționat bine, până când întreaga industrie a intrat într-o criză. Încercând să facă față unor pierderi masive, birourile locale au cerut din ce în ce mai mult ajutor din partea managerilor experimentați de la sediul central pentru calcularea primelor de asigurare, pentru că stabilirea unui nou sistem de calcul al primelor ar fi durat luni întregi. Între timp, managerii locali și-au concentrat atenția în direcția rezolvării crizei. Criza s-a sfârșit, dar de fiecare dată când venea vorba despre stabilirea structurii primelor de asigurare, managerii locali nu mai erau la fel de încrezători. Îi solicitau pe managerii de la centru pentru a se „asigura". După mai mulți ani în care acest comportament s-a repetat, oficialii locali au descoperit că nu mai aveau agenți de asigurare care să se poată descurca independent cu schimbările structurii de calcul a primelor de asigurare.

Alte exemple: Dependența de experți din exterior, în loc de educarea propriului personal. Numeroase forme de ajutor social care, în încercarea de a rezolva problemele, nu fac decât să mărească dependența și nevoia de tot mai mult ajutor: sistemele de asigurări de sănătate care încurajează familiile cu un singur membru; ajutorarea cu alimente a țărilor în curs de dezvoltare, ceea ce conduce la reducerea mortalității și creșterea populației, fără asigurarea unor resurse de hrană corespunzătoare; sistemele de securitate socială care scad economiile personale și încurajează despărțirea familiilor extinse.

DIMINUAREA SCOPURILOR

Structură:



Descriere: O structură de tipul transferării poverii în care soluţiile pe termen scurt implică o diminuare a scopului fundamental, pe termen lung.

Simptome timpurii de avertizare: „Nu-i nimic dacă reducem puţin standardele de performanţă până trecem de criză".

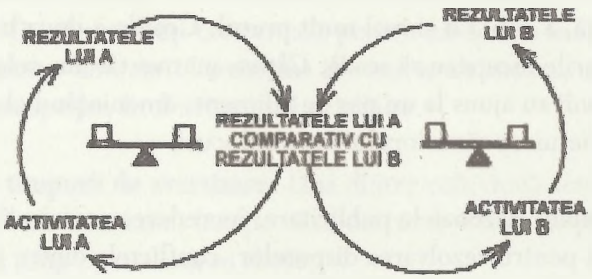
Principiu de management: Păstrarea viziunii iniţiale.

Exemplu din lumea afacerilor: Un fabricant de produse high-tech pierde din cota de piaţă în ciuda unor produse fenomenale şi a unor îmbunătăţiri constante. Dar compania, orientată către realizarea unor proiecte geniale, nu a reuşit niciodată să păstreze sub control planificarea producţiei. Un observator extern a descoperit că nemulţumirea crescândă a clienţilor se datora întârzierilor mari în onorarea comenzilor, şi că aceştia se orientau către competitori. Compania susţinea că „reuşim în proporţie de 90% să respectăm programul de livrare stabilit cu clienţii". Aşadar, problema nu era acolo unde era căutată. Dar de fiecare dată când compania nu-şi respecta planul de producţie, timpul de livrare către clienţi mai creştea puţin. De aceea, standardul privind timpul de livrare a produselor s-a tot diminuat, puţin câte puţin...

Alte exemple: Oamenii de succes care îşi coboară propriile standarde, obţinând astfel tot mai puţin succes; firmele care acceptă tacit scăderea nivelului calităţii în cazul reducerilor de buget, în loc să investească în inovaţie şi să proiecteze produse tot mai bune (şi poate la preţuri mai mici), susţinând în tot acest timp că îşi menţin angajamentul faţă de calitate; scăderea ţintelor guvernamentale privind nivelul de ocupare a forţei de muncă sau de acoperire a deficitului bugetar; scăderea standardelor privind măsurile de protecţie împotriva poluanţilor periculoşi sau privind măsurile de protejare a speciilor pe cale de dispariţie.

ESCALADAREA CONFLICTELOR

Structură [2]:


REZULTATELE LUI A
REZULTATELE LUI B
REZULTATELE LUI A COMPARATIV CU REZULTATELE LUI B
ACTIVITATEA LUI A
ACTIVITATEA LUI B

Descriere: Doi oameni (sau două organizaţii) îşi văd bunăstarea ca depinzând de un oarecare avantaj pe care îl are unul asupra celuilalt. Dacă unul îl depăşeşte pe celălalt, acesta din urmă se simte tot mai ameninţat şi, în consecinţă, se poartă mai agresiv pentru a-şi restabili poziţia, ceea ce îl face pe primul să se simtă ameninţat, şi tot aşa, într-o creştere continuă a agresivităţii. De cele mai multe ori, fiecare îşi vede comportamentul agresiv ca un mod de a se apăra de celălalt; dar se poate ajunge la o asemenea „apărare" încât conflictul se intensifică până la niveluri care depăşesc dorinţele oricăruia dintre ei.

Simptome timpurii de avertizare: „Ce bine ar fi dacă oponentul nostru ar lăsa-o mai moale... am putea şi noi să abandonăm lupta şi să ne ocupăm de alte treburi".

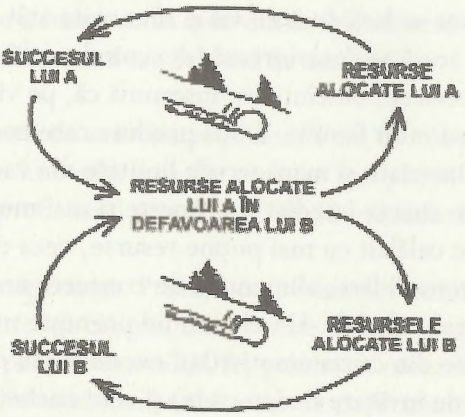
Principiu de management: Trebuie căutat un mod în care ambele părţi să poată câştiga sau să-şi poată îndeplini obiectivele. În multe cazuri, una din părţi poate acţiona unilateral pentru inversarea situaţiei prin adoptarea unor acţiuni mai „pacifiste" în locul celor percepute ca agresive, făcându-l pe celălalt să se simtă mai puţin ameninţat.

Exemplu din lumea afacerilor: O companie a realizat un proiect ingenios pentru un cărucior în care puteai plimba 3 copii deodată, şi totuşi era uşor şi convenabil pentru călătorii. A avut un succes instantaneu la familiile cu mai mulţi copii mici. Aproape în acelaşi timp, un competitor a apărut cu un produs similar. După câţiva ani, invidioasă pe cota de piaţă a celeilalte companii, prima companie a coborât preţul cu 20%. Când cea de-a doua companie a simţit o scădere a încasărilor, a coborât şi ea preţul. Prima companie, hotărâtă să-şi crească substanţial cota de piaţă, a coborât şi mai mult preţul. Cea de-a doua la fel, deşi profiturile începeau să scadă. Câţiva ani mai târziu, cele două companii au ajuns la un pas de faliment, ameninţând chiar supravieţuirea căruciorului cu trei locuri.

Alte exemple: Războaiele publicitare; încrederea crescândă în avocaţi pentru rezolvarea disputelor; conflictele dintre găştile de cartier; divorţurile. Inflaţia datorată supraestimărilor bugetare: când un grup are cereri prea mari, alţii se vor trezi că se simt nedreptăţiţi şi vor cere şi ei „o bucată mai mare din plăcintă", ceea ce duce la o supraestimare a bugetului general şi la o inflaţie pe măsură. Bătaia pentru a ajunge în graţiile preşedintelui unei companii. Şi, desigur, terorismul şi cursa înarmărilor.

SUCCES PENTRU CEI PLINI DE SUCCES

Structură:



Descriere: Două activităţi concurează pentru un sprijin sau pentru nişte resurse limitate. Cu cât una are mai mult succes, capătă mai mult sprijin, în detrimentul celeilalte.

Simptome timpurii de avertizare: Una dintre cele două activităţi (grupuri sau persoane) începe să se descurce din ce în ce mai bine, în timp ce cealaltă se zbate.

Principiu de management: Trebuie căutat un scop comun al celor două activităţi, pentru echilibrarea rezultatelor. În unele cazuri, trebuie ruptă sau diminuată legătura dintre ele, astfel încât să nu mai concureze pentru aceleaşi resurse limitate (valabil pentru cazurile în care legătura dintre cele două este nerecomandată şi creează o concurenţă „nesănătoasă" pentru resurse).

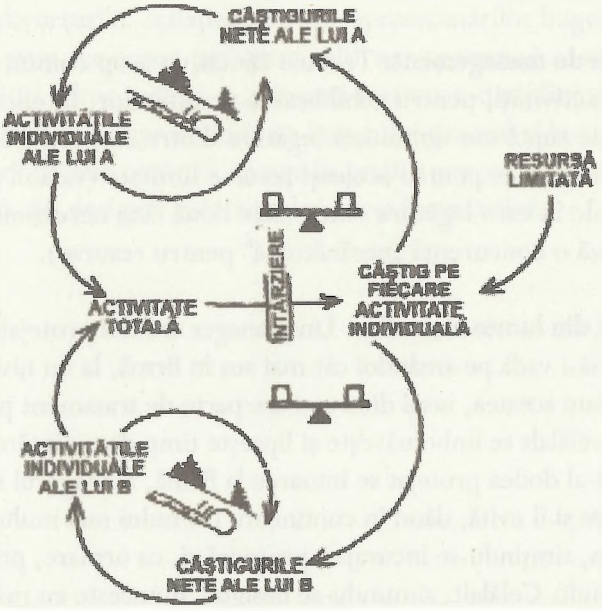
Exemplu din lumea afacerilor: Un manager are doi protejaţi şi doreşte să-i vadă pe amândoi cât mai sus în firmă, la un nivel egal. Cu toate acestea, unul dintre ei are parte de tratament preferenţial când celălalt se îmbolnăveşte şi lipseşte timp de o săptămână. Când cel de-al doilea protejat se întoarce la firmă, managerul se simte vinovat şi îl evită, dând în continuare primului mai multe şanse. Acesta, simţindu-se încurajat, prosperă şi, ca urmare, primeşte tot mai mult. Celălalt, simţindu-se nesigur, munceşte cu mai puţină

eficienţă şi primeşte şi mai puţin, deşi cei doi erau egali la început. În cele din urmă, cel de-al doilea protejat părăseşte firma.

Alte exemple: Încercarea de a echilibra cariera şi viaţa de familie, în care persoana se lasă dusă de val şi munceşte atât de mult încât relaţiile de acasă se deteriorează, devenind neplăcut pentru ea să vină acasă ceea ce, bineînţeles, înseamnă că, pe viitor, îşi va neglija şi mai mult familia. Două produse care concurează pentru resursele financiare şi manageriale limitate din cadrul firmei: unul este un succes imediat şi primeşte şi mai multe investiţii, lăsându-l pe celălalt cu mai puţine resurse, ceea ce conduce la o spirală de consolidare, alimentată de creşterea unuia şi „înfometarea" celuilalt. Un elev timid porneşte mai poticnit anul şcolar (poate din cauza emotivităţii excesive sau din cauza unor dizabilităţi de învăţare nedetectate) şi este etichetat ca „prostuţ", primind mai puţină atenţie şi încurajare decât colegii lui mai îndrăzneţi.

TRAGEDIA RESURSELOR COMUNE

Structură:



Descriere: Indivizii folosesc o resursă comună, dar limitată, pe măsura nevoilor lor individuale. La început, sunt răsplătiţi pentru folosirea acesteia; în cele din urmă, primesc recompense din ce în ce mai mici, ceea ce îi face să îşi intensifice eforturile de exploatare a resursei. În cele din urmă, resursa este ameninţată, diminuată sau folosită în totalitate.

Simptome timpurii de avertizare: „Cândva era destul pentru toată lumea. Acum lucrurile stau din ce în ce mai prost. Dacă vreau să obţin vreun profit anul acesta, trebuie să muncesc mai din greu."

Principiu de management: Protejarea „resurselor comune", fie prin educarea tuturor şi crearea unor forme de auto-reglare şi de presiune din partea semenilor, fie printr-un mecanism oficial de regularizare, în mod ideal unul creat de participanţi.

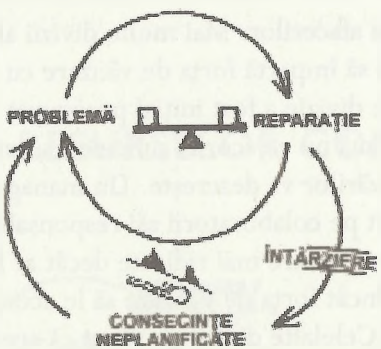
Exemplu din lumea afacerilor: Mai multe divizii ale unei companii au fost de acord să împartă forţa de vânzare cu amănuntul. Fiecare manager de divizie a fost iniţial preocupat de faptul că forţa de vânzare comună nu va acorda suficientă atenţie diviziei sale, iar volumul vânzărilor va descreşte. Un manager deosebit de agresiv i-a sfătuit pe colaboratorii săi responsabili cu planificarea să fixeze ţinte de vânzare mai ridicate decât ar fi fost necesar în realitate, astfel încât forţa de vânzare să le acorde măcar sprijinul minim necesar. Celelalte divizii au văzut că această divizie forţează nota şi vor să folosească mai mult din resursa comună şi au hotărât să folosească aceeaşi strategie. Noii manageri ai forţei de vânzare voiau să demonstreze aceeaşi grijă faţă de toţi „clienţii" lor, aşa că au continuat să accepte cerinţele din ce în ce mai mari din partea diviziilor. Acest lucru a făcut ca munca să fie suprasolicitantă, perfomanţele să scadă şi demisiile să se înmulţească. Destul de curând, a te alătura forţei de vânzare cu amănuntul era aproape ca a te alătura Legiunii Străine Franceze, iar fiecare divizie a trebuit să se întoarcă la întreţinerea propriei forţe de vânzare.

Alte exemple: Epuizarea personalului unui secretariat comun. Deteriorarea reputaţiei serviciilor cu clienţii după ce clienţii au fost nevoiţi să asculte şase vânzători diferiţi de la sase divizii diferite

care promovau produse concurente ale aceleiaşi corporaţii. („Resursa comună" în acest caz a fost reputaţia pozitivă a firmei în rândul clienţilor.) Un lanţ de succes de vânzare cu amănuntul nu mai acceptă promoţii comune cu fabricanţii după ce a fost copleşit cu propuneri de la fabricanţi entuziaşti, sau stabileşte condiţii pentru acţiuni comune care nu oferă profit mare fabricanţilor. Epuizarea unei resurse naturale prin folosirea excesivă de către companii concurente. Şi, desigur, tot soiul de probleme care ţin de poluare, de la ploaie acidă la subţierea stratului de ozon şi la „efectul de seră".

REPARAŢII CARE EŞUEAZĂ

Structură:



Descriere: O reparaţie, eficientă pe termen scurt, are pe termen lung consecinţe neprevăzute care pot impune ca aceeaşi reparaţie să fie făcută iar şi iar.

Simptome timpurii de avertizare: „Înainte a funcţionat întotdeauna; acum de ce nu mai funcţionează?"

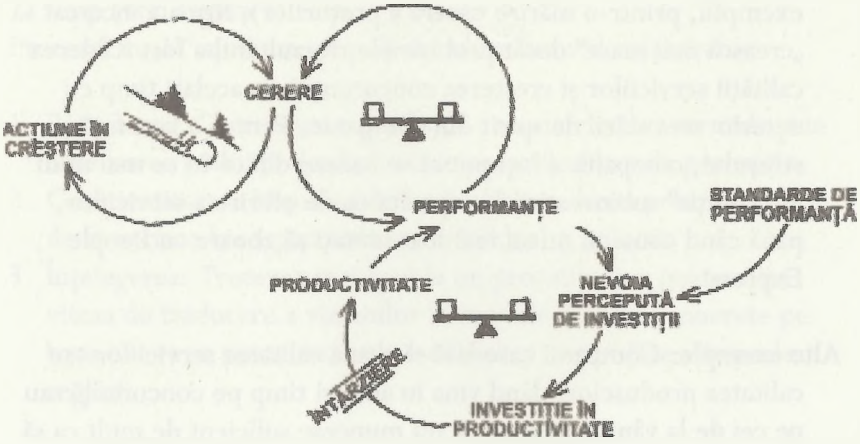
Principiu de management: Menţinerea concentrării asupra eficienţei pe termen lung. Trebuie renunţat la „reparaţia" pe termen scurt, dacă este posibil, sau aceasta trebuie folosită doar pentru a „câştiga timp" în vreme ce se lucrează la un remediu pe termen lung.

Exemplu din lumea afacerilor: O companie producătoare a lansat un nou set de subansambluri de înaltă performanţă, care au avut mare succes la început. Cu toate acestea, CEO era interesat mai mult de maximizarea ROI-ului (*retur on investment* – rata de recuperare a investiţiilor), aşa că nu a vrut să comande maşini noi şi scumpe de producţie. Calitatea producţiei a avut de suferit, ceea ce a dus la o reputaţie de calitate scăzută. Cererea din partea clienţilor a scăzut dramatic în anul care a urmat, ceea ce a dus la pierderi şi mai mari şi l-a făcut pe CEO să fie şi mai puţin dispus să investească în noi echipamente de producţie.

Alte exemple: Oameni şi organizaţii care împrumută pentru a-şi plăti dobânzile de la alte credite, asigurându-se astfel că vor plăti o dobândă şi mai mare mai târziu. Reducerea programelor de întreţinere pentru a reduce costurile, lucru care duce în cele din urmă la tot mai multe defecţiuni şi la costuri suplimentare sporite, creând şi mai multă presiune în sensul reducerii costurilor.

CREŞTERE ŞI SUBINVESTIŢIE

Structură:



Descriere: Creşterea se apropie de o limită dar atingerea acesteia poate fi eliminată sau amânată în timp dacă firma, sau individul,

investeşte în „capacitate" adiţională. Dar investiţia trebuie să fie agresivă şi suficient de rapidă pentru a preîntâmpina reducerea creşterii, altfel nu va mai fi făcută niciodată. Adesea, ţeluri-cheie sau standarde de performanţă sunt reduse pentru a justifica subinvestiţia. Când se întâmplă acest lucru, apare o reacţie inevitabilă, o profeţie care se autoîmplineşte în ce priveşte ţelurile mai mici care duc la aşteptări mai mici, situaţie confirmată de performanţele slabe cauzate de subinvestiţie. (Aceasta este ceea ce s-a întâmplat la Wondertech, studiu de caz prezentat în capitolul 7.)

Simptome timpurii de avertizare: „Păi, eram cei mai buni şi vom fi din nou cei mai buni, dar acum trebuie să ne conservăm resursele şi să nu investim prea mult".

Principiu de management: Dacă există un potenţial autentic pentru creştere, capacitatea trebuie creată înaintea cererii, ca o strategie pentru a crea cerere. Păstrarea viziunii este obligatorie, mai ales în ceea ce priveşte stabilirea standardelor cheie de performanţă şi de evaluare a capacităţii de a face faţă cererii potenţiale.

Exemplu din lumea afacerilor: People Express Airlines s-a văzut în situaţia de a nu putea crea capacitate de oferire a serviciilor pentru a ţine pasul cu cererea aflată în continuă creştere. În loc să antreneze mai multe resurse sau să crească mai încet (de exemplu, printr-o mărire uşoară a preţurilor), firma a încercat să „crească mai mare" decât problemele. Rezultatul a fost scăderea calităţii serviciilor şi creşterea concurenţei, în acelaşi timp cu deteriorarea stării de spirit din companie. Pentru a face faţă stresului, compania a început să se bazeze din ce în ce mai mult pe „soluţia" subinvestirii în capacitatea de oferire a serviciilor, până când oamenii nu au mai fost tentaţi să zboare cu People Express.

Alte exemple: Companii care lasă să scadă calitatea serviciilor sau calitatea produselor, dând vina în acelaşi timp pe concurenţă sau pe cei de la vânzări pentru că nu muncesc suficient de mult ca să păstreze nivelul vânzărilor. Oameni cu viziuni măreţe care nu evaluează niciodată în mod realist timpul şi efortul necesare pentru a realiza respectiva viziune.

ANEXA 3

PROCESUL ÎN „U“

Procesul în „U“ a fost pus la punct de C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Adam Kahane şi mulţi dintre colegii lor ca o modalitate de a planifica şi dirija procesele colective de învăţare profundă[1]. De fapt, poate să furnizeze un cadru de lucru pentru organizarea felului în care cele cinci discipline sunt folosite în timp (vezi Figura 1).

Procesul în „U“ ajută un grup să abordeze în mod colaborativ:

1. Raţionarea: Chestionarea profundă a modelelor lor mentale prin observarea realităţii de dincolo de propriile filtre de percepţie.
2. Conştientizarea: Mişcarea de la chestionare la un proces profund de conectare la scop şi viziune, individual şi colectiv
3. Înţelegerea: Trecerea mai apoi la un prototip care poate mări viteza de traducere a viziunilor în modele de lucru concrete pe baza cărora se poate acumula feedback şi se pot face viitoarele reglări.

Deşi cele cinci discipline pot fi folosite în toate cele trei faze ale procesului în U, sunt în mod natural mai pregnante în zone diferite. Mergând „în josul U-ului“ accentul se pune pe sus-

pendarea modelelor mentale consacrate şi pe angajarea într-un proces de chestionare colectivă bazat pe trăirea directă a experienţei sistemului, ca şi pe dialogul în privinţa multiplelor puncte de vedere asupra realităţii. Viziunea personală şi comună sunt subiectele centrale pentru partea de jos a U-ului, iar învăţarea în echipă, împreună cu continua reflecţie asupra modelelor mentale şi viziunilor, caracterizează deplasarea „în susul U-ului".

De exemplu, pentru membrii Laboratorului de Sustenabilitate pentru Hrană, raţionarea a implicat, pe lângă reflecţia asupra modurilor individuale de a vedea sistemele globale de alimentaţie, excursia de învăţare de cinci zile din Brazilia. Acest lucru a însemnat dialoguri directe cu fermierii ce trudeau din greu şi familiile acestora, cu cei din cooperativele de fermieri, cu producători de bunuri de consum de talie internaţională, cu OGN-uri preocupate de mediu şi cu agenţii guvernamentale. Experienţa a fost deosebit de puternică mai ales pentru cei din corporaţii care nu cunoscuseră niciodată sistemul în sine şi habar nu aveau ce se întâmplă „pe teren".

„Majoritatea fermierilor din America Latină nu mai sunt agenţi de dezvoltare, ci au devenit clienţi, beneficiari pasivi ai unor programe de reducere a sărăciei", a spus unul dintre membrii echipei. Altul a întrebat: „Ce vom face cu tinerii strămutaţi din comunităţile rurale tradiţionale fără viitor?". Experienţa a fost puternică şi pentru că s-a dovedit o modalitate de a vedea cum oameni diferiţi dau sensuri foarte diferite aceleaşi realităţi. După o vizită la o cooperativă mică a fermierilor, o listă a observaţiilor făcute de echipă includea: se munceşte din greu, structură foarte politizată, nu există sustenabilitate, activitate sustenabilă, nevoie de modernizare, are nevoie de timp pentru a se maturiza, un model excelent. „Sunt uimit că noi putem privi acelaşi lucru şi să vedem lucruri atât de diferite... Sunt atâtea lucruri pe care nu le înţeleg la perspectivele altora", a spus unul dintre membrii echipei.

În partea de jos a U-ului, este linişte şi se ascultă cu atenţie pentru a descoperi ce anume vrea să iasă la suprafaţă şi care este rolul

nostru în crearea a ceva nou. În legătură cu cele cinci discipline, procesul în U oferă o abordare distinctivă asupra viziunii, plasând-o în partea de jos a U-ului, după procesul extins de raţionare. În primul rând, această succesiune garantează că oamenii cunosc foarte bine realitatea situaţiei lor, inclusiv faptul că recunosc existenţa unor realităţi diferite pentru oameni diferiţi. În al doilea rând, viziunea este întărită de sentimentul unui scop mai amplu. Deşi viziunile clare pot fi importante la început pentru motivarea întregului proces, ele evoluează invariabil şi capătă mai multă profunzime şi semnificaţie în urma fazei de raţionare. Acest lucru nu înseamnă că oamenii îşi „primesc" viziunile lor din evaluarea realităţii curente. Chiar dimpotrivă. În partea de jos a U-ului, dacă se acordă timp pentru adevărata linişte şi reflecţia profundă, există tendinţa de trezire a unui interes autentic şi a unui simţ al chemării. În termenii principiului tensiunii creatoare, conectarea puternică la realitatea curentă face posibile noi alegeri în privinţa dezvăluirii adevărului despre ceea ce vrem cu adevărat.

Celor treizeci de membri ai nucleului echipei de la Laboratorul de Sustenabilitate pentru Hrană, cele şase zile de întâlnire pentru reflecţie le-au permis sintetizarea experienţelor din timpul călătoriei de învăţare, intensificarea sentimentului scopului în ceea ce priveşte nevoia de creare a unor sisteme alternative şi dezvoltarea iniţiativelor iniţiale privind prototipurile. Cele două zile petrecute în solitudine în sălbăticie au permis o conectare mai liniştită şi mai directă cu natura, atât cu sistemele vii în care au stat, cât şi cu propria lor natură. Economistul Brian Arthur, care a ajutat la pregătirea membrilor echipei pentru experienţa pe cont propriu şi a lucrat cu ei atunci când s-au întors, a observat că energia grupului s-a transformat în „seninătate şi bunătate". Din acea seninătate a apărut o calitate a inventivităţii care a dus la iniţiative pentru prototipuri la care nimeni nu se mai gândise înainte.

Mişcarea în sus pe „U" poate, de asemenea, să implice toate disciplinele, dar învăţarea în echipă este deosebit de importantă în această etapă pentru că un grup învaţă împreună cum să creeze modalităţi alternative pentru funcţionarea unui sistem

complex care să fie şi practice şi radicale. Întreaga fază a înţelegerii este marcată de gândirea sistemică şi de lucrul cu modelele mentale şi cu viziunile, pentru că procesele de raţionare şi conştientizare se reiau încontinuu. Acest lucru se întâmplă din două motive: (1) noi membri se alătură iniţiativelor pentru prototipuri (şi trebuie să treacă şi ei prin etapele de raţionare şi conştientizare); (2) oamenii descoperă lucruri noi despre realitatea sistemului în timp ce încearcă să schimbe lucrurile şi din revizuirea continuă a viziunilor lor, iar acest lucru poate să ducă la descoperirea că viziunea s-a schimbat. Conform principiul tensiunii creatoare, schimbările viziunii în timpul urcării pe „U" nu reprezintă „micşorarea viziunii" pentru diminuarea tensiunii emoţionale, ci, mai degrabă, reprezintă determinarea tot mai exactă a ceea ce oamenii vor cu adevărat să creeze.

Aşadar, faza înţelegerii nu înseamnă doar crearea de alternative de succes la sistemul actual, ci şi mai profundă împărtăşire a înţelegerii şi clarificare a viziunilor. Unele dintre eforturile depuse pentru realizarea unor sisteme alternative vor reuşi, iar altele nu. Acelea care reuşesc fac acest lucru în feluri la care nimeni nu se aştepta sau evoluează în direcţii noi şi neaşteptate. Scopul deplasării în sus pe U, ca şi scopul întregului proces în U, este crearea în comunităţile mari şi diversificate a capacităţii de a vedea „ceea ce este" şi de a activa noi sisteme sociale. Este vorba despre a învăţa cum să învăţăm în reţele complexe intra- şi inter-organizaţionale. „Nu am văzut niciodată un proces asemănător", spunea Oran Hesterman, şef al programelor pentru agricultură de la Fundaţia Kellogg, sponsor principal al Laboratorului de Sustenabilitate pentru Hrană, „de a aduce un grup foarte diversificat la o stare de profundă conexiune, a unora cu ceilalţi şi a tuturor cu motivul pentru care suntem aici".

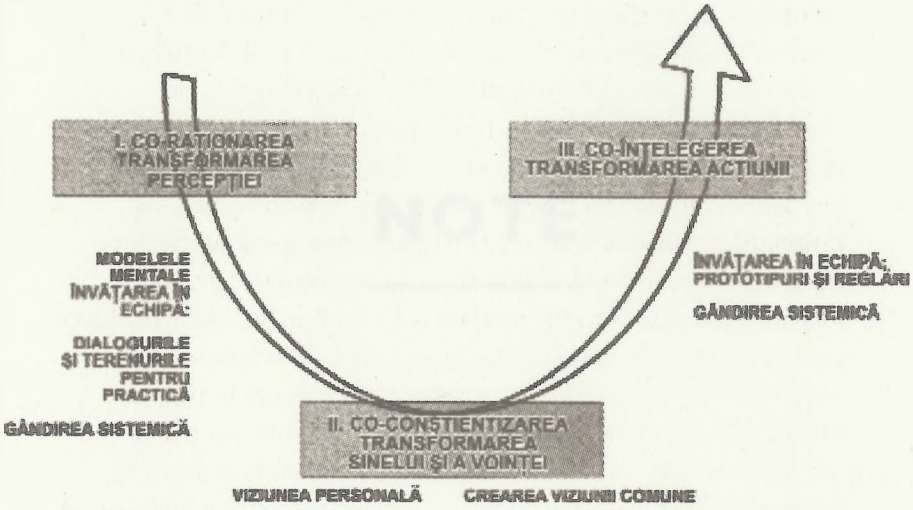

I. CO-RAȚIONAREA TRANSFORMAREA PERCEPȚIEI
III. CO-ÎNȚELEGEREA TRANSFORMAREA ACȚIUNII
MODELELE MENTALE ÎNVĂȚAREA ÎN ECHIPĂ:
DIALOGURILE ȘI TERENURILE PENTRU PRACTICĂ
GÂNDIREA SISTEMICĂ
ÎNVĂȚAREA ÎN ECHIPĂ: PROTOTIPURI ȘI REGLĂRI
GÂNDIREA SISTEMICĂ
II. CO-CONȘTIENTIZAREA TRANSFORMAREA SINELUI ȘI A VOINȚEI
VIZIUNEA PERSONALĂ
CREAREA VIZIUNII COMUNE

Figura 1: Procesul în „U“ şi a cincea disciplină

NOTE

INTRODUCERE LA EDIŢIA REMODELATĂ

1. Aceasta listă a fost întocmită de un grup de inovatori din domeniul afacerilor şi cel educaţional agreaţi de SoL (Society for Organizational Learning) şi de Change Leadership Group din cadrul Harvard Graduate School of Education. (ambele Sweeney, Senge, Wagner, 2002).

CAPITOLUL I
„DĂ-MI UN BRAŢ DE SPRIJIN SUFICIENT DE LUNG... ŞI VOI MUTA LUMEA CU O SINGURĂ MÂNĂ"

1. Daniel Yankelovich, *New Rules: Searching for Self-fulfillment in a World Turned Upside Down* (New York: Random House), 1981.
2. Sunt profund îndatorat colegului meu de la MIT, Alan Graham, pentru constatarea ca orice inovaţie fundamentală se naşte din integrarea de diferite tipuri de noi tehnologii în cadrul unui ansamblu. Vezi A.K. Graham „Software Design: Breaking the Bottleneck", *IEE Spectrum* (March 1982): 43-50; A.K. Graham şi P. Senge, „A Long-Wave Hypothesis of Innovation", Technological Forecasting and Social Change (1980): 283-311.

3. Arie de Geus, „Planning as Learning", *Harvard Business Review* (martie/aprilie 1988):70-74.
4. Chiar dacă producatori de semi-conductoare şi software precum Intel şi Microsoft au ajuns în cele din urmă să domine, din punct de vedere financiar, industria computerelor, Apple este prima companie care a comercializat „interfaţa grafică pentru utilizatori" care a făcut ca aceste computere cu aspect prietenos şi uşor de operat să fie folosite la scara largă.
5. Edward Hall, *Beyond Culture* (New York: Anchor), 2007, 207.

CAPITOLUL 2
ORGANIZAŢIA DUMNEAVOASTRĂ ARE UN HANDICAP DE ÎNVĂŢARE?

1. Arie de Geus, „Planning as Learning", *Harvard Business Review* (martie/aprilie 1988):70-74.
2. Aceste cifre provin de la Ministerul Comerţului Statelor Unite ale Americii, U.S. Industrial Outlook, din anii 1962 (p. 58-59), 1970 (p. 355), 1975 (p.355), 1979 (p. 287), 1981 (p. 320) şi 1989 (p. 34-35) şi de la Oficiul pentru Evaluare Tehnologică a Congresului SUA (U.S. Congress Office of Technology Assessment): *Technology and the American Economic Transition: Choices for the Future Washington*: (U.S. Government Printing Office), 1988 (p. 326).
3. Draper Kauffman, Jr., *Systems 1: An Introduction to Systems Thinking* (Minneapolis: Future Systems Inc.), 1980 (disponibila prin Innovation Associates, C.P. 2008, Framingham, MA 01701)
4. Chris Argyris, *Overcoming Organizational Defenses* (New York: Prentice-Hall), 1990.
5. Barbara Tuchman, *The March of Folly: From Troy to Vietnam* (New York: Knopf), 1984.
6. ibidem
7. Jared Diamond, *Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed* (New York: Penguin), 2004.

CAPITOLUL 3
PRIZONIERI AI SISTEMULUI, SAU PRIZONIERI AI PROPRIULUI SISTEM DE GÂNDIRE?

1. Indicaţii pentru folosirea jocului interactiv pot fi obţinute de la System Dynamics Group din cadrul MIT Sloan School of Management, Cambridge MA 02139: http://www.systemdynamics.org/Beer.htm.
2. În actuala simulare de luare de decizii există patru poziţii, una din ele (cea de distribuitor) fiind omisă pentru a simplifica situaţia, şi aşa destul de complicata.
3. Dar, evident, orice simulare implică de fapt şi o simplificare. Vă puteţi întreba dacă schimbarea vreunui detaliu al jocului ar schimba şi rezultatele. Gândindu-ne exact la acest lucru, am făcut lucruri de mântuială. Uneori, ca şi în cele prezentate aici, sunt trei jucatori. De obicei, se joacă cu patru. Am variat penalităţile impuse pentru inventarii în exces şi pentru sarcini nerezolvate. De multe ori folosim o simulare pe computer pentru a face calculele; de cele mai multe ori instalăm o tablă pe o masă lungă pe care mutăm monede din pătrăţel în patraţel, reprezentând astfel livrările de bere. Jucătorilor li s-au dat mai multe sau mai puţine informaţii la care vânzatorii ar trebui să se aştepte. S-au încercat diferite modele de cereri ale consumatorilor. Unele din aceste variaţiuni fac ca aceste crize să fie şi mai acute; altele le fac mai uşor de trecut. Niciuna nu afecteaza însă modelul general al crizei.
4. Oficiul pentru Evaluare Tehnologica a Congresului SUA (U.S. Congress Office of Technology Assessment): *Technology and the American Economic Transition: Choices for the Future Washington*: (Washington: U.S. Government Printing Office), 1988, 324.
5. Steven Burke, „Chip Manufacturers Find a Pot of Gold in DRAM Shortage", PC Week, 31 mai 1988, 107: Steven Burke Si Ken Sieg-mann, „Memory-Board Prices Surging in the Wake of Growing Chip Shortage", *PC Week*, 1 martie 1988, 1.
6. J. Rhea „Profits Peak as Semiconductor Sales Boom", *Electronic News* 18:1 (6 august 1973): „Boom Times Again for Semiconductors", *Business Weekly*, 20 aprilie 1974, 65-68; „Semiconductors Take a Sudden Plunge", Business Week, 16

noiembrie 1974, 64-65; F. Pollare, „Inventory Buildup: Semiconductor Distress Sales Emerge", *Electronic News* 20:45 (10 februarie 1975).

7. Jospeh B White şi Bradley A. Stertz, „Auto Industry Battens Down for a Slump", „*Wall Street Journal*", 30 mai 1989, secţiunea A.
8. „MacNeil-Lehrer Newhour", documentar video despre jocurile legate de bere şi despre ciclurile unei afaceri (interviu cu John Sterman de la MIT),transmis în noiembrie 1989 de Public Broadcasting System.
9. Donella H. Meadows, „Whole Earth Models and Systems" *Co-Evolution Quarterly* (Summer 1982): 98-108.
10. Leo Tolstoi, War and Peace (traducere realizata de Constance Garnett)
11. ibidem
12. Janice T. Gibson şi Mika Haritos-Fatouros, „The Education of a Torturer", *Psychology Today*, noiembrie 1986, 50. şi „The Mind is a Formidable Liar: A Pirandellian Prison", *New York Times Magazine*, 8 aprilie 1973.
13. Amplificări ca acestea reprezintă o caracteristica a ciclurilor afacerilor în viaţa reala unde industriile producătoare de materii prime înregistrează în mod obişnuit fluctuaţii mult mai mult decât industriile de desfacere şi de prestări servicii. Vezi Gottfried Haberler, *Prosperity and Depression* (Londra: Alien Unwin), 1964; Alvin H. Hansen, *Business Cycles and National Income* (New York: Norton), 1951.
14. John Sterman, „Modeling Managerial Behavior: Misperceptions of Feedback in a Dynamic Decisionmaking Experiment" *Management Science*, vol. 35, no. 3 (martie 1989): 335.
15. La simularea pe computer, rezultatele strategiei „fără strategie" indică faptul că un comerciant cu amănuntul înregistrează cea mai rea situaţie la comenzi neîndeplinite deoarece el va începe să primeasca noi transporturi numai când propriile comenzi neîndeplinite ale furnizorului vor fi rezolvate. Acest lucru înseamnă pentru comercianţii cu amănuntul o foarte mare vulnerabilitate din perspectiva acestei strategii, motivul exact pentru care cea mai mare parte a comercianţilor cu amanuntul fac, în lumea reală, prea multe comenzi.
16. În jocul de simulare, costurile totale sunt calculate luând în

calcul un cost de 1,00 USD pentru fiecare unitate la care se calculează comenzile neîndeplinite (fiecare săptamână) şi de 0,50 USD pentru fiecare unitate de inventar (fiecare săptamână) şi adunarea costurilor rezultate pentru fiecare poziţie pentru a putea calcula costurile totale la nivel de echipă. Un cost mediu pentru un joc de treizeci şi cinci de săptamâni care are patru etape este de 2.028 USD (Sterman, „Modeling Managerial Behavior"), 331-39, corespunzând unui cost de aproximativ 1,270 USD pentru un joc de treizeci de saptamâni care are trei etape. Costul total pe echipă pentru strategia „nu face nimic" este de aproximativ 825 USD.

17. Jocul are potenţialul de a da posibilitatea jucătorilor de a învaţa din propria lor experienţă în moduri în care jucatorii implicaţi în sistemele reale de producţie – distribuţie nu pot învaţa – presupunând ca pot juca jocul de mai multe ori şi pot înţelege astfel, colaborând unii cu alţii, cum interacţionează deciziile lor la nivel mai larg. Jocul cu berea ar fi astfel „un microunivers".
18. Deoarece în cadrul jocului diferitele poziţii nu vin în contact în mod regulat, nu există o prea mare ocazie pentru a se observa cum jucatorii se descurcă în interacţiuni faţă în faţă. Chiar şi aşa, în timpul în care îşi desfaşoară activitatea, majoritatea echipelor se lasă absorbite de a da vina pe altcineva pentru problemele pe care le întâmpină. Alte simulari de luări de decizii sunt concepute pentru a aborda în mod direct problema dinamicii învăţării în echipă.
19. Un exemplu curent în care se observă modelele de comportament în afaceri este oferit de „analiza tendinţelor", astfel încât o firma poate *reacţiona* la tendinţele demografice aflate în schimbare sau la preferinţele schimbătoare ale clienţilor.
20. William Manchester, *The Glory and the Dream* (Boston: Little, Brown)< 1974, 80-81.
21. Este de asemenea posibil să se reconceapă structura fizică a jocului, deşi jucatorii nu au avut această opţiune când au început jocul. S-ar putea reconcepe, de exemplu, sistemul de informare astfel încât comercianţii en gross şi fabricile de bere, precum şi comercianţii en detail să primească informaţii cu privire la vânzările cu amănuntul. Sau s-ar putea elimina complet intermediarii, fabricile de bere vânzând direct comercianţilor cu

amanuntul. În realitatea concretă, reconceperea sistemului fizic (fluxul concret de bunuri, personal şi materiale: informaţii; recompense şi alţi factori în afara controlului imediat al persoanelor care iau decizii) reprezintă o funcţie foarte importantă a leadershipului. Succesul depinde însă de înţelegerea sistemului de către lideri la fel cum schimbarea modurilor prin care se plasează comenzile individuale depinde de înţelegerea sistemului. A ajunge la înţelegerea sistemică este astfel prima sarcină din care pot deriva apoi reconceperea sistemelor fizice precum şi politicile de operare.

CAPITOLUL 4
LEGILE CELEI DE-A CINCEA DISCIPLINE

1. Aceste legi sunt rezultatul prelucrării esenţei lucrărilor multor autori din domeniul sistemelor: Garett Hardin, *Nature and Man's Fate* (New York: New American Library), 1961; Jay Forrester, *Urban Dynamics*, capitolul 6 (Cambridge, Mass.; MIT Press), 1969: Jay Forrester, „The Counterintuitive Behavior of Social Systems", *Technology Review* (ianuarie 1971, p. 52-68; Donella H. Meadows „Whole Earth Models and Systems", *Co-Evolution Quarterly* (Summer 1982): 98-108; Draper Kauffman Jr., *Systems I: A Introduction to Systems Thinking*, (Minneapolis: Future Systems Inc.), 1980 (disponibila prin Innovation Associates, C.P. 2008, Framingham, MA 01701.
2. Această poveste precum şi alte asemenea poveşti Sufi pot fi găsite în cărţile lui Idries Shah, de exemplu *Tales of the Dervishes* (New York: Dutton), 1970, şi *World Tales* (New York: Harcourt Brace Jovanovich), 1979.
3. George Orwell, *Animal Farm* (New York: Harcourt Brace), 1954.
4. D. H. Meadows, „Whole Earth Models and Systems".
5. Lewis Thomas, *The Medusa and the Snail* (New York: Bantam Books), 1980.
6. Charles Hampden Turner, *Charting the Corporate Mind: Graphic Solutions to Business Conflicts* (New York: Free Press), 1990.

CAPITOLUL 5
O SCHIMBARE DE GÂNDIRE

1. Un sumar cuprinzător a curentelor de gândire „cybernetic" şi „servo-mecanice" din domeniul ştiinţelor sociale poate fi găsit în lucrarea lui George Richardson, *Feedback Thought in Social Science and Systems Theory* (Philadelphia: Univeristy of Pennsylvania Press), 1990.
2. Folosirea acestui termen reflectă existenţa unui punct de vedere la fel cum susţinătorii cauzei „teroriste" pretind că luptă pentru libertate. Folosesc acest termen numai pentru că reflectă un punct de vedere foarte răspândit în întreg spectrul politic, inclusiv în cea mai mare parte a Estului Mijlociu, conform căruia atacurile organizate asupra civililor reprezintă o justificare a acestei etichetări.
3. În Departamentul Apărării SUA, în cadrul Agenţiei pentru Securitate Naţionala şi al CIA sunt probabil mai mulţi auto-intitulaţi „analişti de sistem" decât în toate celelalte ramuri guvernamentale la un loc. La rândul lor, sovieticii au fost pionieri la nivelul teoriei sistemelor; în ultimii patruzeci de ani contribuţiile teoretice venite de la matematicienii sovietici au fost mai numeroase decât cele venite din oricare alte ţări. Într-o anumită măsură, motivul pentru care guvernul sovietic a sponsorizat cercetarea sistemelor a fost măreţul vis de a folosi instrumente computerizate sofisticate pentru controlul statului asupra economiei naţionale.
4. Vezi Nancy Roberts, „Teaching Dynamic Feedback Systems Thinking: An Elementary View", *Management Science* (aprilie 1978), 836 – 843; şi Nancy Roberts, „Testing the World with Simulations", *Classroom Computer News*, ianuarie/februarie 1983, 28.
5. Principiile şi instrumentele gândirii sistemice au apărut pe diferite filiere din fizică, din domeniul ingineriei, al biologiei şi matematicii. Instrumentele prezentate în acest capitol au fost derivate din abordarea „dinamicii sistemice" introdusă de Jay Forrester la MIT. Vezi, de exemplu, *Industrial Dynamics* (Cambridge, Mass.: MIT Press), 1969; şi „The Counterintuitive Behavior of Social Systems", *Technology Review* (ianuarie 1971), 52 – 68. Această secţiune datorează multe autoarei

Donella Meadows al cărei articol „Whole Earth Models and Systems" *Co-Evolution Quarterly* (summer 1982), 98-108, publicat înaintea acestei secţiuni, a reprezentat modelul şi inspiraţia pentru conceperea ei.

6. Invers, multe limbi „estice" precum chineza sau japoneza nu se bazează pe succesiuni lineare de tip subiect-predicat-complement. David Crystal, *The Cambridge Encyclopedia of Language* (New York: Cambridge University Press), 1987.
7. *Bhagavad-Gita* sau „the Lord's Song" tradusă de Annie Besant, republicată în *The Bible of the World* a lui Robert O. Ballou (New York: Viking), 1939.
8. Robert K. Merton, „The Self-Fulfilling Prophecy" în Robert K. Merton, editor, *Social Theory and Social Structure* (New York: Free Press), 1968.
9. R. Rosenthal, *Teachers and the Learning Process* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall); R. Rosenthal, „The Pygmalion Effect Lives", *Psychology Today*, septembrie 1973.
10. Nu sugerăm astfel că forţele pieţei libere sunt suficiente pentru toate formele de echilibrare şi control necesare în societaţile moderne – întârzierile, informaţiile inadecvate, aşteptările nerealiste şi distorsionările precum puterea monopolurilor reduc şi ele din eficienţa „pieţelor libere".
11. Mai multe informaţii despre Lean Enterprise pot fi găsite pe site-ul www.lean.org.

CAPITOLUL 6
TIPARELE NATURII: IDENTIFICAREA MODELELOR CARE CONTROLEAZĂ EVENIMENTE

1. Două sunt prezentate mai jos în detaliu şi un număr total de opt sunt folosite în această carte. Ele reprezintă aproape jumatate din arhetipurile pe care cei care cugetă la sistemele profesionale le „poartă în minte".
2. Au fost concepute curricule iniţiale referitoare la structuri generice. Vezi Mark Paich, „Generic Structures", în *System Dynamics Review*, vol. 1, no. 1 (Summer 1985): 126-32; Alan Graham, „Generic Models as a Basis for Computer-Based Case Studies" (Cambridge, Mass.: System Dynamics Group Working

Paper D-3947), 1988; Barry Richmond *et al., An Academic User's guide to STELLA*, capitolele 8,9 (Lyme, N.H: High Performance Systems), 1987. David Kreutzer, „Introduction to Systems Thinking and Computer Simulation", *Lesley College Graduate Course Comp 6100*, 1987.

3. În acest caz, procesul echilibrant al feedback-ului iese din grafic: de la bugetul R & D, la o complexitate crescândă a managementului, la timpi mai lungi de dezvoltare a produselor, la o rată redusă de introducere de noi produse şi, în cele din urmă, înapoi la bugetele R & D.
4. Din ceea ce ştiu eu, Barry Richmond a fost primul care a analizat această structură pe care de atunci am considerat-o cu toţii ca fiind aproape endemică în firmele de consultanţă în management, ca să nu mai menţionăm şi departamentele academice care se dezvoltă rapid şi apoi ajung în vârf şi au o autoritate recunoscută.
5. Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, George Roth, Rick Ross, Bryan Smith, *The Dance of Change*: *The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations* (New York: Doubleday/Currency), 1999.
6. *Facts on File 1990* (New York: Facts on File).
7. Acest model de „arhetip sistemic" precum şi celelalte sunt reproduse cu permisiunea Innovation Associates, ele fiind folosite în atelierele de lucru *Leadership and Mastery and Business Thinking: A Systems Approach.*
8. Informaţii despre Alcoholics Anonymous (Alcoolicii Anonimi) pot fi găsite în următoarele cărţi: *Alcoholics Anonymous*, 1976; *Living Sober*, 1975; *Twelve Steps and Twelve Traditions*, 1953; toate publicate de Alcholics Anonymous World Services, Inc., C.P. 459, Grand Central Station, New York, NY 10163.

CAPITOLUL 7
CREŞTERE AUTO-LIMITATĂ SAU AUTO-SUSŢINUTĂ

1. Modelul prezentat mai jos este derivat din studiile lui Jay Forrester cu privire la dezvoltarea companiilor: (Jay W. Forrester, „Modeling the Dynamic Processes of Corporate Growth", Simpozionul ştiintific IBM cu privire la modele şi jocuri de simulare (de-

cembrie 1964) şi J.W. Forrester, „Market Growth as Influenced by Capital Investment", *Industrial Management Review*, 1968, 83-105.

2. David Birch, *Job Creation in America* (New York: The Free Press), 1987, 18.
3. Aceasta cifră este obţinută prin corelarea unei simulari pe computer cu structura WonderTech a unui standard de timp fix al livrării. Simularea pleacă de la presupunerea simplificatoare a unei pieţe potenţiale nelimitate, lucru care era în esenţă adevarat în anii de început ai WonderTech. Chiar şi menţinând piaţa potenţială în limite realiste însă, se înregistrează o îmbunătăţire remarcabilă a reacţiei atunci când standardul de timp al livrarii este menţinut fix. Simularea este realizată cu STELLA, un program de concepere şi simulare a modelelor de gândire a sistemelor disponibil prin High Performance Systems. Modelul de simulare folosit este prezentat în Jay Forrester, 1968 şi în lucrarea lui P. Senge „Systems Principles for Leadership", în *Transforming Leadership*, editor – J. Adams (Alexandria, Va.: Miles River Press), 1984.

CAPITOLUL 8
MĂIESTRIA PERSONALĂ

1. K. Inamori, „The Perfect Company: Goal for Productivity". Discurs ţinut în cadrul Case Western Reserve University, 5 iunie 1985.
2. Un studiu efectuat de McKinsey & Co. în perioada 1978-1993 şi intitulat „The Journey" a identificat Hanover ca fiind una din cele doua companii care puteau intra în topul industriei proprietăţii şi răspunderii pe toată durata respectivă. O'Brien s-a retras ca urmare a preluării ostile instrumentate de State Mutual care a deţinut portofoliul majoritar al acţiunilor firmei în toată această perioadă.
3. Henry Ford, *Detroit News*, 7 februarie 1926.
4. Robert Fritz, *The Path of Least Resistance* (New York: Fawcett-Columbine), 1989.
5. William O'Brien, *Character and the Corporation* (Cambridge, MA: SoL), 2006.

6. ibidem
7. Max De Pree, *Leadership is an Art* (New York: Doubleday), 1989.
8. George Bernard Shaw, *Man and Superman*, Prefaţa (Penguin, 1950).
9. Pierre Wack, „Scenarios: Uncharted Ahead", *Harvard Business Review* (septembrie/octombrie 1985): 73-89.
10. Acest principiu provine din lucrarea lui Robert Fritz care îl denumeşte „tensiune structurală". Noi am modificat terminologia pentru a evita confuzia cu termenul „structură" folosit în gândirea sistemică.
11. Bill Russel şi Taylor Branch, *Second Wind: The Memoirs of an Opinionated Man* (New York: Random House), 1979.
12. Lucrarea lui Fritz *Path of Least Resistance* intră în adâncimile raţiunilor existente dincolo de acest obicei.
13. ibidem
14. ibidem
15. David Kantor şi Wiliam Lehr, *Inside the Family: Toward a Theory of Family Process* (San Francisco: Jossey-Bass), 1975.
16. Termenul de „subonştient" a fost folosit de mulţi alţi autori precum Freud şi Jung pentru a denumi fenomene oarecum diferite de cele analizate aici.
17. Urmatoarea scurtă discuţie a preluat diferite aspecte din multe tradiţii spirituale, de la creştinismul dezvoltării la Zen, dar poartă în mod special amprenta activităţii lui Robert Fritz (vezi nota 3). Lecturi utile legate de aceste diferite tradiţii sunt: *Finding Grace at the Center*, editor Thomas Keating et al. (Still River, Mass.: Publicaţiile St. Bede), 1978; şi Shunryu Suzuki Roshi, *Zen Mind, Beginner's Mind* (New York şi Tokyo:Weatherhill), 1975.
18. Citat în lucrarea lui Fritz, *The Path of Least Resistance*.
19. Weston Agor, *Intuitive Management: Integrating Left and Right Brain Management Skills* (Eaglewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall), 1984; Henry Mintzberg, „Planning on the Left Side and Managing on the Right", *Harvard Business Review* (iulie/august 1976): 49-58; Daniel Isenberg, „How Top Managers Think" *Harvard Business Review* (iulie/august 1976):49.
20. Karen Cook, „Scenario for a New Age; Can American Industry Find Renewal in Management Theories Born of

Counterculture?" *New York Times Magazine*, 25 septembrie 1988; Robert Lindsey, „Gurus Hired to Motivate Workers are Raising Fears of Mind Control", *New York Times*, 17 aprilie 1987.

CAPITOLUL 9
MODELE MENTALE

1. H. Gardner, *The Mind's New Science* (New York: Basic Books), 1984, 1985.
2. C. Argyris, *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational* (San Francisco: Jossey-Bass), 1982.
3. Thomas S. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions* (Chicago: University of Chicago Press), 1962, 1970.
4. Ian Mitroff, *Break-Away Thinking* (New York: John Wiley), 1988.
5. Exemplul Detroit sugerează şi faptul ca industrii întregi pot să dezvolte modele mentale în mod cronic prin pierderea contactului cu realitatea. Din anumite puncte de vedere, aceste industrii sunt în mod special vulnerabile deoarece fiecare din cei care operează în aceste industrii preia modele de bună practică de la celalalt. Este posibil să fie nevoie de cineva din „afara sistemului", cum ar fi un concurent pe o piaţă străină, care să opereze cu modele mentale diferite pentru a rupe aceasta vrajă.
6. Pierre Wack: „Scenarios: Uncharted Waters Ahea", *Harvard Business Review* (septembrie/octombrie 1985), 72; şi „Scenarios: Shooting the Rapids", *Harvard Business Review* (noimebrie/decembrie 1985); 139.
7. „După ce naţiunile Estului Mijlociu şi ale Africi de Nord şi-au afirmat propria identitate şi au preluat controlul propriilor lor rezerve de ţiţei, poziţia companiei Shell s-a întărit. Ea s-a bucurat de o ocazie care i-a dat posibilitatea să se apropie de obiectivul lui Detering (fondatorul său), acela de a pune în umbra compania Exxon la poziţia de cea mai mare companie din industria petrolieră din lume" – Milton Moskowitz în *The Global Marketplace* (New York: Maccmillan), 1987.
8. Valorile aflate la baza companiei Hanover, pe lângă deschidere şi valoare, includ şi „caracterul local" (nicio decizie nu ar trebui

luată la un nivel mai înalt decât cel absolut necesar), şi supleţea (creşterea continuă a capacitaţii de a produce mai mult, rezultate de o şi mai bună calitate cu mai puţine resurse).

9. C. Argyris şi D. Schon, *Organizational Learning*: *A Theory of Action Perspective* (Reading, Mass.: Addison-Wesley), 1978; C. Argyris, R. Putnam şi D. Smith, *Action Science* (San Francisco: Jossey-Bass), 1985; C. Argyris, *Strategy, Change and Defensive Routines* (Boston: Pitman), 1985;
10. Donald Schon, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (New York: Basic Books), 1983.
11. G.A Miller, „The magical number seven plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information", *Psychological Review*, vol. 63, 1956, 81-97.
12. Îi sunt dator Dianei Smith pentru faptul ca mi-a permis să reproduc aceste indicaţii.
13. John Sterman, „Misperceptions of Feedback in Dynamic Decisionmaking", Cambridge, Mass.: MIT Sloan School of Management Working Paper WP-1933-87, 1987.

CAPITOLUL 10
VIZIUNE COMUNĂ

1. O serie de detalii despre omul Spartacus provin din postfaţa lui Arthur Koestler la romanul său *The Gladiator,* tradus de Edith Simon (New York: Macmillan), 1939.
2. Aceste exemple de viziuni de afaceri au fost analizate de G. Hamel şi C.K. Prahalad în „Strategic Intent", *Harvard Business Review*, mai-iunie 1989.
3. Kazuo Inamori, „The Perfect Company: Goal for Productivity", discurs ţinut la Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, 5 iunie 1985.
4. Max De Pree, *Leadership is an Art* (New York: Doubleday/Currency), 1989.
5. A. Maslow, *Eupsychian Management* (Homewood, Ill.: Richard Invin şi Dorsey Press), 1965.
6. William Manchester, *The Glory and the Dream* (Boston: Little, Brown şi Compania), 1974.
7. G. Hamel şi C.K.Prahalad, „Strategic Intent".

pentru că Tu eşti Numărul 1®
BusinessTech International

8. ibidem
9. Ideile prezentate în această secţiune sunt rezultatul a multe ore de discuţii cu colegii mei de la Innovation Associates, în mod special cu Charles Kiefer, Alain Gauthier, Charlotte Roberts, Rick Ross şi Bryan Smith.
10. M. Moskovitz, *The Global Marketplace* (New | York: Macmillan Publishing Company), 1987.
11. „IBM's $5,000,000,000 Gamble", *Fortune,* septembrie 1966 şi „The Rocky Road to the Marketplace", *Fortune*, octombrie 1966 (articol în două părţi).

CAPITOLUL 11
ÎNVĂŢAREA ÎN ECHIPĂ

1. W. Russel şi T. Branch, *Second Wind: Memoirs of an Opinionated Man* (New York: Random House), 1979.
2. Această diagramă a apărut prima data în lucrarea lui C. Kiefer şi P. Stroh „A New Paradigm for Developing Organizations", în *Transforming Work* (Alexandria Va.: Miles Riler Press), 1984, J. Adams – editor.
3. Aceasta secţiune beneficiază în mod special de conversaţiile cu Bill Isaacs şi cu David Bohm care a fost foarte amabil să îmi permită să îi reproduc observaţiile. Vezi şi William Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together* (New York: Currency), 1999.
4. David Bohm, *The Special Theory of Relativity* (New York: W.A. Benjamin), 1965.
5. Multe din declaraţiile lui David Bohm care apar aici provin dintr-o serie de „dialoguri" la care David a participat în Cambridge şi nu numai, de-a lungul a mulţi ani. Îi sunt profund reunoscător pentru faptul ca mi-a permis sa le includ în această lucrare alături şi de extrase din cartea sa şi a coautorului său Mark Edwards, intitulată provizoriu *Thought, the Hidden Challenge to Humanity* (San Francisco: Harper & Row). Cărţi legate de acest subiect sunt şi *Wholeness and the Implicate Order* (New York: Ark Paperbacks), 1983; F.D.Peat, *Science, Order and Creativity* (New York: Bantam), 1987.

6. Vezi, de exemplu, E. Schein, *Process Consultation*, vol. 2 (Reading, Mass.: Addison Wesley), 1987.
7. C. Argyris, *Strategy, Change and Defensive Routines* (Boston: Pitman), 1985.
8. ibidem
9. ibidem
10. Vezi, de exemplu, D.C. Wise şi G.C.Lewis, „A Fire Sale in Personal Computers", Business Week, 25 martie 1985, 289 şi „Rocky Times for Micros", *Marketing Media Decisions*, iulie 1985.
11. Argyris, *Strategy, Change and Defensive Routines.*
12. Este interesant că în „sesiunile de dialoguri" ceea ce se întâmplă este exact reducerea gradului de teamă, aici regulile de bază fiind astfel concepute încât preocuparea dacă ce se spune este „bine" sau „rau" dispare. Pe măsură ce sesiunile de dialog devin o componentă regulată a activităţii echipei, astfel de temeri ce ar putea fi percepute de membrii echipei dispar cu totul.
13. Pentru a trece de pragul de apărare, este util să se creeze un mediu de studiu – ceea ce numim noi un microunivers – unde oamenii îşi pot explora în mod deschis ezitările pe care le au faţă de deschiderea totală. Când oamenii ajung să îşi cunoască ezitările într-o astfel de situaţie, este posibil să se conceapă mini-experimente care să îi ajute să încerce mai multe căi de a reacţiona la aceste temeri.
14. Donald Schon, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (New York: Basic Books), 1983.
15. Numele şi celelalte date ale acestei povestiri sunt fictive, dar dialogul şi aspectele organizaţionale din fundalul său sunt reale. Dialogul este reprodus din stenograma întâlnirii care a avut loc cu adevarat (trasătură comună a cercetărilor noastre cu privire la învăţarea în echipă), ea fiind doar scurtată, nu editată, în încercarea de a păstra atmosfera originală a dialogului. Îi sunt îndatorat lui Bill Isaacs pentru ajutorul acordat în structurarea acestui material.
16. Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press), 1985 şi Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analizying Industries and Competitors* (New York: Free Press), 1980.

CAPITOLUL 12
FUNDAMENTĂRI

1. Chris Argyris, „Good Communication That Blocks Learning", *Harvard Business Review*, iulie-august 1994, 77-85.
2. Jay Bragdon, *Living Asset Management* (Cambridge, Mass.: SoL), 2006 (în curs de apariţie); Jim Collins, *Built to Last* (New York: HarperCollins), 1997.
3. Unilever a atras şi alte firme, organizaţii guvernamentale şi non-guvernamentale pentru a pune bazele unui proces de certificare globală a firmelor producatoare de produse din peşte, Marine Stewardship Council. Aceeaşi companie a mai pus în practică şi alte iniţiative axate pe agricultura sustenabilă şi protejarea apelor. Vezi şi site-ul web www.unilever.com
4. Sayra Pinto, Jasson Guevera şi Molly Baldwin, „Living the Change You Seek: Roca's Core Curriculum for Human Development:, *Reflections, the SoL Journal*", vol. 5, no. 4. Pentru mai multe informaţii despre Roca, vezi site-ul web www.roca.org.
5. Aşa cum sunt folosiţi termenii aici, puteţi fi un „utilizator de instrument", dar sunteţi de fapt un „practician al învaţării organizaţionale".
6. Arie de Geus, *The Living Company* (Boston: Harvard Business School Press), 2002.
7. Dee Hock, *One From Many; Visa and the Rise of Chaordic Organizations* (San Francisco: Berrett-Koehler), 2005.
8. Gregory Bateson, *Steps To and Ecology of Mind* (New York: Ballantine), 1972.
9. Anne Murray Allen şi Dennis Sandow, „The Nature of Social Collaboration", *Reflections, the SoL Journal*, vo;. 6, no. 2.
10. Murray Allen şi Sandow, op cit., 1.

CAPITOLUL 13
IMPULS

1. De exemplu, IFC (Centrul Financiar Internaţional) a formulat primele obiective concrete cu privire la sustenabilitate în anul 2002, având la bază credinţa ca îmbunătăţirea impactului

proiectelor şi la alte capitole nu numai cel financiar – incluzând aici gestionarea afacerii precum şi măsuri de sustenabilitate socială şi a mediului – are o logica foarte bună în afaceri.

2. Robert Axelrod şi Michael Cohen, *Harnessing Complexity: Organizational Implications of a Scientific Frontier* (New York: Basic Books), 2000.
3. Comentariile care urmează au la bază discursul ţinut de Khoo Boon Hui la Conferinţa intitulată „Knowledge Management" din Asia, 2 noiembrie 2004, precum şi alte conversaţii.

CAPITOLUL 14
STRATEGII

1. Diagrama a suferit multe versiuni de la momentul când a fost introdusă pentru prima dată în *The Fifth Discipline Fieldbook*, deşi principalele distincţii pe care le face au rămas aceleaşi.
2. Simbolistica triunghiului şi a cercului sugerează ceea ce este evident şi ceea ce este mai puţin evident, ceea ce este „la suprafaţă" şi ceea ce este „dedesupt". Liderii talentaţi, asemenea profesorilor talentaţi, ştiu ca nu pot face ca ciclul profund al învăţarii sa se schimbe la fel cum profesorii ştiu ca nu îi pot face pe elevi sa înveţe. Ceea ce pot face însă este să creeze un mediu în care învaţarea sa aiba condiţii propice pentru a se produce. Iată sensul arhitecturii strategice.
3. Presupunerile acceptate de la sine sunt considerate de Edgar Schein ca reprezentând cel mai adânc nivel al culturii. Celelate doua nivele prezente în încadrările lui Schein sunt artifactele (aspecte, vorbire, stilul întâlnirilor etc) şi valorile exprimate (cum ar fi misiunea unei companii). Ele sunt mai uşor de schimbat decât presupunerile aflate în substrat. Vezi Edgar Schein, *The Corporate Culture Survival Guide* (San Francisco: Jossey-Bass), 1999.
4. Conexiunile de bază prezente în jurul ciclului profund de învaţare simplifică multele interacţiuni de feedback existente între aceste elemente. De exemplu, practica şlefuieşte abilitaţile şi capacitaţile deoarece ele oferă oportunităţi recurente pentru învăţarea de abilitaţi specifice, dar şi opusul este valabil în sensul în care abilitaţile noastre prezente ne determină practicile, lucrurile pe care le facem bine.

5. O astfel de verificare dă fiecărui membru al unui grup ocazia de a reflecta şi de a-şi împărtăşi gândurile înainte de începerea unei întâlniri. Vezi Peter Senge, et al., *The Dance of Change*, 192.
6. Adaptare după Marylin Darling, David Meador şi Shawn Patterson, „Cultivating a Learning Economy", *Reflections, the SoL Journal*, vol. 5, no.2.
7. Ann Graham, „The Learning Organization: Managing Knowledge for Business Success", Economist Intelligence Unit, New York, 1996.
8. ibidem
9. George Roth şi Art Kleiner, *Car Launch: The Human Side of Managing Change* (New York: Oxford University Press), 1999.
10. Art Kleiner, *The Age of Heretics* (New York, Currency), 1996.
11. Peter Senge, et al., *The Dance of Change: The Challenges to Sustainability Momentum in Learning Organizations* (New York: Doubleday/Currency), 1999.
12. William McDonough şi Michael Braungart, *Cradle to Cradle: Remarking the Way the We Make Things* (New York: North Point Press), 2002. Pentru informaţii mai detaliate cu privire la evaluarea toxicologică, vezi www.greenblue.org şi web site-ul autorilor www.mbdc.com.
13. PVC-ul, clorura polivinilica este în general considerată a fi inertă şi nedăunatoare atunci când este folosită la un produs precum talpa de pantofi, dar poate degaja substanţe toxice în timpul unor procese de producţie sau când este arsă.
14. Site-ul lui Margaret Wheatley este www.margaretwheatley.com. Cea mai recenta carte a sa este *Finding Our Way* (San Francisco: Berret-Koehler), 2005. Vezi şi *Leadership and the New Science* (San Francisco: Berret-Koehler), 1999.
15. J. Clay, „Exploring the Links Between International Business and Poverty Reduction", Oxfam GB, Novib, Unilever şi raportul proiectului de cercetare al Unilever Indonezia pe aceeaşi temă, 2005. Pentru a descărca raportul, vezi http://www.oxfam.org.uk.
16. Acest termen nu a fost folosit în prima decada de activitate cu privire la modul în care gândirea sistemică, viziunea personală şi cea comună şi modelele mentale ar putea fi integrate în mod concret la locul de muncă. Charles Kiefer şi Peter Senge,

Metanoic Organizations, în J. Adams, *Transforming Work* (Alexandria, VA: Miles River Press), 1984.

CAPITOLUL 15
NOUA ACTIVITATE A LIDERULUI

1. Lucrarea „The Leader's New York", pe teme similare, a devenit unul din articolele cele mai bine vândute ale *MIT Sloan Management Review*. Republicat în 3211; toamna 1990, vol. 32, no. 1, 7-23.
2. Vezi şi Peter Senge, „Leading Learning Organizations: The Bold, The Powerful, and the Invizible" în lucrarea autorilor Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith şi Richard Beckard intitulată *The Leader of The Future: New Visions, Strategies and Practices for the Next Era* (San Francisco, CA:J ossey-Bass, editori), 1996 şi Peter Senge şi Katrin Kaeufer, „Communities of Leaders or No Leadership at All", în Ed. Subir Chuwdhury, *Management in the 21st Century* (Londra: Financial Times Publishing), 2000.
3. Juanita Brown şi David Isaacs, *The World Café* (San Francisco: Berrett-Koehler), 2005.
4. Wanda Orlikowski, „Learning from Notes", *The Information Society*, 9, 1993, 237-250.
5. Cele patru principii sunt: inspir-o să se menţină sănătoasă şi activa; onorează toate etapele din viaţa ei; fii pe aceeaşi lungime de undă cu ea; traieşte şi munceşte pentru viitor.
6. Robert Greenleaf, *Servant Leadership: a Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (New York: Paulist Press), 1977, 13.
7. H. Thomas Johnson este un celebru teoretician al contabilităţii, co-inventator al contabilităţii în funcţie de activitate şi coautor al *Profit Beyond Measure* (2002) care prezintă inovaţiile radicale din domeniul managemetului performanţei în companii precum Toyota unde sistemul tradiţional al managementului centralizat bazat pe costuri specific firmelor de producţie a fost înlocuit cu răspunderea individuală pentru costurile performanţei şi ale inovaţiei.
8. Sayra Pinto, Jaason Guevera, Molly Baldwin „Living the Change You Seek: Roca's Core Curriculum for Human Development", ibidem.

9. Robert Greenleaf, op.cit, 13. Vezi şi Peter Block, *Stewardship* (San Francisco: Berrett-Koehler), 1996.
10. Eric Hoffer, *The True Believer* (New York: Harper Perennial), 2002.
11. Thomas Malone, *The Future of Work: How the New Order of Business will Shape Your Organization, Your Management Style and Your Life* (Boston: Harvard Business School Press), 2004, 4. Malone susţine că pentru a se înţelege potenţialul IT este nevoie ca managerii sa fie deschişi la ideea de a-şi „cultiva" oamenii.
12. În calitate de director regional, Stocking raspundea de şaptezeci şi cinci de trusturi, fiecare dintre ele incluzând spitale şi servicii comunitare şi aproximativ 180.000 de persoane ca personal medical şi administrativ.
13. Kahlil Gibran, *The Prophet* (New York: Knopf), 1923, 15.
14. Martin Luther King „Letter from a Birmingham Jail", *American Visions*, ianuarie-februarie 1986, 52-59.

CAPITOLUL 16
CETĂŢENII SISTEMELOR

1. Vezi site-ul web www.
Usccb.org/cchd/povertyusa/povfacts.shtml.
2. Adaptat după Goerge Roth, Art Kleiner, *Car Launch* (New York: Oxford University Press), 1999.
3. Această diagramă se bazează pe o varietate de modele de dinamică de sistem şi de instrumente de simulare a învăţării relativ simple concepute pentru a studia şi pentru a îmbunătăţi nivelul de înţelegere de către non-experţi a elementelor de bază ale schimbărilor climei. Vezi John Sterman, Linda Booth Sweeney, „Cloudy Skies: Assessing Public Understanding of Global Warming", *System Dynamics Review*, Viley şi Fii, (18), 207-240 şi http://web.mit.edu/jsterman/www/cloudy_skies.html.
4. Cantitatea de CO2 din atmosferă creşte şi ea deoarece toate fiinţele vii – inclusiv omul – elimina acest gaz prin respiraţie. Pe masură ce biomasa totală a planetei se măreşte, acelaşi lucru se întâmplă şi cu cantitatea de CO2.

5. John Brwne, „Rethinking Corporate Responsibility", *Reflections, the SoL Journal*, vol 1., no. 4, 48-53. De curând, Browne a devenit unul dintre primii susţinatori la nivel de corporaţie ai „stabilizării nivelului de dioxid de carbon", o ţintă pentru a cărei atingere este nevoie de o reducere dramatică a emisiilor de CO2, aşa cum se arată mai jos.
6. 2001 U.N. Intergovernmental Commission on Climate Change (Comisia Interguvernamentala a Naţiunilor Unite pentru schimbarea climei): „Climate Change 2001: The Scientific Basis. A Summary for Policymakers". Raportul grupului de lucru no. 1 al Direcţiei Interguvernamentale pentru schimbarea climei, Al Treilea Raport de Evaluare, disponibil pe www.ipcc.ch.
7. Datele despre concentraţie şi temperatură se referă la măsuratori la straturi mai joase ale atmosferei şi la nivele mai ridicate ale oceanelor.
8. Aceste date provin tot din raportul Naţiunilor Unite din care s-a reprodus şi graficul, dar ele nu au fost prezentate o dată cu datele despre emisiile de CO2. Se pare ca nimeni nu a considerat aceste date suficient de importante pentru a le include alături de celelalte.
9. Mulţi oameni de ştiinţă susţin faptul că stabilizarea concentraţiilor de CO2 va necesita o reducere a emisiilor cu 70% sau chiar mai mult deoarece rezervele de dioxid de carbon unde acesta se depozitează sunt foarte saturate datorită nivelului neobişnuit de ridicat de CO2 din atmosferă. Vezi graficul în *Scientific American* (septembrie, 2005, 47) unde se prezintă proiecţiile pe nivele de emisii ridicate şi scăzute.
10. La finalul unei întâlniri în Europa, o doamnă mi-a spus că fiul ei în vârsta de 8 ani o întrebase: „Cât de mare este cada?". Am pus şi eu aceeaşi întrebare colegului meu John Sterman care cercetează de ani de zile modul în care oamenii percep schimbarea climei. El mi-a sugerat că cel mai bun răspuns s-ar gasi în studiile NASA efectuate asupra gheţurilor pentru a vedea fluctuaţiile pe termen lung ale gazelor atmosferice. Acolo am gasit informaţia că în 1850 nivelul de CO2 ajunsese deja la cote maxime, un nivel care se atinge la aproape fiecare 50.000 de ani. În prezent el este cu 30% mai mare decât a fost vreodata în ultimii 450.000 de ani, ceea ce sugerează faptul că

ne aflăm dincolo de „nivelul" înregistrat în istorie de această „cadă".

11. Unilever, una din cele mai mari companii producătoare de bunuri de consum din lume, a identificat agricultura sustenabilă, pescuitul şi apa sustenabile ca fiind iniţiative strategice posibile şi a derulat diferite proiecte pe toate aceste trei direcţii atât în cadrul companiei precum şi în colaborare cu alte companii. Vezi site-ul web www.unilever.com.
12. În parte din cauza acestei ineficienţe, cantitatea suficientă de hidrogen necesară punerii în funcţiune a pilelor de combustie provine în mare parte din hidrocarburile prezente în combustibilii fosili (în primul rând gazul natural) şi se obţine printr-un proces care conduce şi la eliminarea de CO2, deşi în cantităţi mai mici decât cele care se emit atunci când se arde carbune sau gaz natural. Pentru a înţelege potenţialul lor pe termen lung, să luăm în calcul faptul ca pilele de combustie mai eficiente pot folosi hidrogenul obţinut prin divizarea moleculelor de apă din energia provenită din surse de combustibil altele decât cele fosilice (surse cum ar fi vântul, energia geotermală, energia solară sau cea nucleară). Într-un astfel de sistem, hidrogenul devine mai degrabă un „purtător" decât o sursă de energie, permiţând ca energia solară generată să fie stocată până la momentul când ar fi fost necesară.
13. Pe perioada primilor cinci ani când Saillant a fost director executiv, costul de producţie al produsului de bază al companiei Plug Power a scăzut cu 82%. Un studiu realizat în anul 2005 la nivelul întregii industrii în care operează şi această companie a indicat o creştere de la 4 la 24% a cotei parte a acestei companii din valoarea economică totală şi că poziţia companiei se modificase, ea trecând de pe locul cinci pe locul întâi în sectorul său de activitate, conform datelor publice de pe piaţă.
14. Principalul produs al companiei Plug Power este pila de combustie PEM (cu membrană cu schimb protonic). Ea a înregistrat cele mai mari vânzari dintre cele trei tipuri de pile de combustie existente pe piaţă. Facând cunoscute metodele lor pe întreaga piaţă, compania are ca scop demostrarea faptului că principiile de concepere a acestor pile fara impact asupra mediului pot fi de folos tuturor celor care operează în acest

domeniu. Ei au influenţat de altfel grupul comercial american care reprezintă această industrie, U.S. Fuel Cell Council, în decizia de adoptare a principiilor de sustenabilitate.

15. Roger Saillant, discurs ţinut la Bowdoin College la data de 5 octombrie 2004.
16. „Mugged: Poverty in Your Coffee Cup", Oxfam International, septembrie 2002, disponibil pe www. maketradefair.org.
17. Chiar şi pentru cei care au de câştigat de pe urma alimentaţiei ieftine, dar abudente, viitoarele producţii sunt în pericol. Începând din 1945, degradarea solului a afectat 1,2 miliarde de hectare de teren agricol la nivel mondial, ceea ce înseamnă o suprafaţa egala cu cea a Chinei şi Indiei împreună. În fiecare an se mai pierd circa zece milioane de hectare de teren arabil. Apa pentru irigaţii necesară pentru producţia de alimente reprezinta 70% din apa scoasa de om din surse naturale de apă. Din această cantitate, numai 30-60% este refolosită, irigaţiile devenind astfel cea mai mare reţea de utilizatori de apă la nivel mondial. Vezi Jason Clay, „World Agriculture and the Environment: a commodity-by-commodity guide to impacts and practices", Washington, D.C.: Island Press, 2004; Stanley Wood, Kate Sebastian şi Sara J. Scherr, „Pilot Analysis of Global Exosystems: Agroecosystems (Washington, DC:World Resources Institute), 2000.
18. Chris Pomfret, discurs ţinut la IPA Sustainability Conference (Conferinţa IPA pe probleme de sustenabilitate), mai 2002.
19. Printre companiile participante în prima fază s-au numărat General Mills, Nutreco, cea mai mare companie producătoare de peşte din lume, Saida, una dintre companiile multinaţionale braziliene producătoare de produse alimentare, Sysco, cel mai mare distribuitor de produse alimentare din lume şi alte cincisprezece asemenea companii. Printre ONG-uri s-au numarat World Wildlife Fund, The Nature Conservancy, Oxfam şi alte şase ONG-uri de pe plan local. Fundaţia Kellogg, unul din principalii sponsori ai proiectelor pentru agricultura sustenabilă la nivel local, a fost nu numai sponsor, ci şi participant. Vezi „The Sustainable Food Laboratory: a multistakeholder, multi-continent project to create sustainable food supply chains" la adresele www.glifood.org şi www.sustainer.org.

20. Concepută de The Sustainability Institute (Institutul pentru sustenabilitate) şi bazată pe patruzeci de ani de cercetare sistemică a bunurilor de consum agricole la nivel mondial, această teorie este dezvoltată pe larg în „Commodity System Challenge: Moving Sustainability into the Mainstream of Natural Resources Economics", Raportul Institutului pentru sustenabilitate, aprilie 2003, disponibil la www.sustainer.org.
21. S-ar putea spune că cine câştiga din toate acestea sunt consumatorii care obţin bunuri ieftine şi investitorii care câştigă bani prin extinderi nesustenabile şi care apoi îşi lichidează investiţiile înainte ca profiturile să scadă complet. Toţi oamenii pot ajunge să sufere însă de pe urma sistemelor nesustenabile producătoare de alimente, iar răul produs asupra mediului şi societaţii în acest fel va ajunge să îi afecteze şi pe bogaţi şi pe saraci deopotrivă.
22. Primele iniţiative de acest gen prevedeau „crearea unui cadru" (conceperea de moduri în care cetaţenii obişnuiţi sa facă o legatură între propriile lor valori şi agricultura sustenabilă); „mici pescarii" (lărgirea accesului pe piaţa a micilor pescari responsabili care practică o aquacultura sustenabilă); „produse şi investiţii responsabile" (îmbunătăţirea raporturilor dintre investitori şi cumpărători care să ducă la adoptarea la nivel internaţional a unor practici sociale şi de mediu mai bune), „accesul micilor fermieri"(îmbunătăţirea mijloacelor de existenţă a familiilor de producători din America Latină prin investiţii în infrastructuri şi structuri de piaţă inovatoare); „furnizarea de alimente locale pentru şcoli şi spitale" (crearea de reţele regionale pentru creşterea calităţii alimentelor folosite în anumite instituţii); „proiecte de lanţuri de furnizare" (creşterea nivelului de transparenţă în ceea ce priveşte practicile de producţie şi fluxul financiar pentru anumite lanţuri de furnizare); şi o „coaliţie de afaceri" (un grup de firme care sa impună practici sustenabile care să asigure o stabilitate economică).
23. Adam Kahane, *Solving Tough Problems* (San Francisco: Berrett-Koehler), 2005.
24. Mişcarea centrată pe gândirea sistemică din educaţie numără în prezent mii de educatori din sute de şcoli. Pentru o listă mai

cuprinzătoare, vezi www.solonline.org; de asemenea site-ul web al organizaţiei The Creative Learning Exchange: www.clex.org şi Waters Foundation la adresa www.watersfoundation.org.

CAPITOLUL 17
FRONTIERE

1. H. Thomas Johnson, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (Boston: Harvard Business School Press), 1991.
2. H. Thomas Johnson şi Anders Broms, *Profit Beyond Measure* (new York: Free Press), 2000.
3. Capitalizarea pe piaţa a companiei Toyota a ajuns sa egaleze şi uneori chiar să întreacă suma totală a celor „Trei Mari" (GM, Ford şi Daimler-Chrysler) în ultimii douăzeci de ani (Johnson, 2000).
4. Peter Senge şi Goren Carstedt, „Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution", *Sloan Management Review*, iarna 2001. Termenii „tehnologic" şi „nutrient biologic", care sunt folosiţi permanent, provin din lucrarea *Cradle to Cradle* a autorilor Mcdounough şi Braungart. O listă a resurselor şi a descrierii modului cum poate fi folosită această idee în planificarea industrială din China poate fi gasita la adresa www.solonline.org.
5. Joyce Fletcher, *Disappearing Acts: Gender, Power and Relational Practice at Work* (Cambridge, Mass.: MIT Press), 1999.
6. Vezi www.solonline.org pentru mai multe informaţii despre proiectul „Women Leading Sustainability" şi despre consorţiul SoL Sustainability Consortium.
7. Pentru mai multe informaţii despre proiectul SEED, vezi www.seed.slb.com. Pentru mai multe informaţii despre ideile educaţionale din spatele acestui proiect, vezi Seymour Papert, *Mindstorm* (New York: Basic Books) 1980; vezi şi Michael Resnick, „Lifelong Kindergarten" în *International Handbook of Lifelong Learning* (New York: Springer), 2001, ed. David Aspin.

8. vezi web site-ul www.urdt.net
9. vezi web site-ul www.kufunda.org
10. Peter Senge, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Betty Sue Flowers, *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations and Society* (New York: Doubleday/Currency), 2005. Vezi şi C. Otto Scharmer, *Theory U* (Cambridge, Mass.: SoL), 2006 (în curs de apariţie).
11. Un articol bazat pe experienţele lui Knuth poate fi găsit în „Stories from An African Learning Village", Reflections, the SoL ournal, vol. 6, no. 8-10. Vezi web site www.solonline.org; vezi şi www.kufinda.org.

CAPITOLUL 18
ÎNTREGUL INDIVIZIBIL

1. Acest material a fost reprodus cu permisiunea autorilor din „Whose Earth" al lui Russell Schweickart, din *The Next Whole Earth Catalogue*, marca Stewart, editor (New York: Point Foundation/Random House), 1980.
2. Un produs recent este frumoasa carte intitulată *The Home Planet*, editata de Kevin Kelley, care conţine fotografii şi reflecţii ale multor astronauţi şi cosmonauţi.
   Cartea a apărut de Craciun, în 1988, fiind prima carte publicată în acelaşi timp şi în SUA (Reading, Mass.: Addison-Wesley) şi în U.R.S.S.
3. Aceasta ipoteză a fost avansată de mai mulţi oameni de ştiinţă. Pentru un prim contact cu această idee şi cu date care o susţin, vezi Jay Lovelock, *Gaia: A New View of Life on Earth* (New York: Oxford Univeristy Press), 1979.

ANEXA 2
ARHETIPURI DE SISTEME

1. Sunt multe persoane din domeniul dinamicii sistemelor care au contribuit la identificarea şi codificarea acestor arhetipuri sau (cum mai sunt de multe ori numite) „structuri generice". Doresc sa mulţumesc în mod special lui Jennifer Kemeny,

Michel Goodman, Ernst Diehl, Christian Kampmann, Daniel Kim, Jack Nevison şi John Sterman pentru contribuţiile lor.

ANEXA 3
PROCESUL ÎN „U"

1. Senge şi alţii, *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations and Society* (New York: Doubleday/Currency), 2005. Adam Kahane, *Solving Tough Problems* (San Francisco: Berrett-Koehler), 2005. C. Otto Scharmer, *Theory U* (Cambridge, Mass.: SoL), 2006 (în curs de apariţie).

MULŢUMIRI

În timpul scrierii acestei cărţi, m-am simţit adesea mai mult un fel de reporter decât un autor. Munca multor oameni a fost luată în consideraţie, dar munca atâtor alţii se află în spatele lucrurilor vizibile, încât teama mea cea mai mare este cea de a uita pe cineva care ar trebui să se afle în aceste pagini.

Aşa că voi începe în ordine cronologică, în speranţa că aceasta este cea mai sigură strategie. Introducerea mea în subiectul gândirii sistemice ca disciplină de management şi conducere se datorează lui Jay W. Forrester, cel care îmi este mentor de mai bine de douăzeci de ani. Îi datorez foarte multe lui Jay – evident, pentru înţelepciunea sa, mai puţin evident pentru trăinicia standardelor sale de excelenţă şi în mod subtil pentru angajamentul său de a se concentra întotdeauna pe problemele cele mai importante în loc de a se concentra pe cele mai maniabile.

Harriet Rubin şi Arie de Geus au contribuit efectiv la lansarea acestui proiect. Multe mulţumiri lui Harriet pentru încrederea ei (care încă mai trebuie dovedită) într-un autor aflat la prima lucrare. Entuziasmul ei autentic pentru acest proiect şi intuiţiile ei neobişnuite au fost o încântare continuă. Am învăţat să îi ascult cu atenţie comentariile, mai ales atunci când „mintea mea academică" încerca să intervină. Arie mi-a prezentat ideea de organizaţii care învaţă cu mulţi ani în urmă, apoi a sugerat că o carte pe subiectul respectiv era bine-venită încă de acum doi ani.

Din nefericire, responsabilităţile sale la Shell au împiedicat-o să aibă un rol atât de important pe cât îmi doream eu în realizarea textului. Dar gândirea şi pasiunea sa pentru subiect sunt indiscutabile.

Mulţi colegi de la MIT, Harvard şi Innovation Associates au contribuit semnificativ la anumite aspecte ale cărţii: John Sterman, Jennifer Kemeny şi Daniel Kim au contribuit la capitolele despre gândirea sistemică; Bill Isaacs şi Diana Smith au ajutat enorm la materialul despre modele mentale şi învăţarea în echipă; Charlie Kiefer, Charlotte Roberts şi Bryan Smith mi-au împărtăşit din experienţa lor considerabilă în domeniile măiestriei personale şi construirii unei viziuni comune. Alain Gauthier a citit întreg manuscrisul şi a oferit multe sugestii folositoare. Mulţumiri speciale pentru David Bohm şi Chris Argyris pentru că m-au ajutat să extrag atât de mult din munca lor deschizătoare de drumuri.

Experienţa practică şi o bună parte din inspiraţia din spatele acestui efort vin de la faptul că, pe parcursul anilor, am avut oportunitatea de a lucra cu lideri care se străduiesc să trăiască ceea ce este descris în aceste pagini – dar sunteţi atât de mulţi încât nu aş putea niciodată să fac o listă cu voi toţi. Un ajutor special pentru acest proiect am primit de la prietenii mei buni Bill O'Brien de la Hanover Insurance, Ed Simon de la Herman Miller şi Ray Stata de la Analog Devices. Fiecare mi-a acordat, cu răbdare, din timpul său şi cu generozitate din spiritul său. Mulţumesc de asemenea lui Bart Bolton de la Digital; şi pentru Geri Prusko, Bob Bergin şi Paul Stimson de la Hanover, mulţumiri pentru că m-au ajutat cu anumite discuţii despre aplicaţii.

Măiestria lui Don Ryan a fost esenţială pentru conceptul acestei cărţi care trebuia să fie mai mult decât o serie de afirmaţii „liniare" puse la un loc. Mulţumesc, de asemenea, lui Janet Coleman de la Doubleday pentru o mie de feluri în care m-a ajutat „să duc totul la bun sfârşit". Janet Gould şi Nan Lux au menţinut centrul nostru de cercetare pe linia de plutire cât timp eu am dispărut; şi Angela Lipinski, pe lângă faptul că m-a ajutat, ca întotdeauna, cu orice trebuia făcut, pur şi simplu s-a ocupat de celelalte obligaţii profesionale ale mele în perioada hibernării mele. Suportul moral primit din partea lui Robert Fritz a

însemnat foarte mult pentru că şi el s-a străduit să înveţe cum „se scrie o carte", devenind un autor remarcabil într-un timp remarcabil de scurt (cum se întâmplă în cazul cuiva a cărui expertiză devine sursă creatoare). Sprijinul lui Michael Goodman şi cel al lui Donella Meadows a însemnat foarte mult, pur şi simplu pentru că întotdeauna m-au sprijinit.

Trei colegi merită mulţumiri speciale. Bill Isaacs şi Daniel Kim m-au ajutat practic la toate aspectele proiectului, contribuind cu domenii esenţiale de expertiză şi ajutând la modelarea proiectului în ansamblu. Daniel chiar şi-a asumat sarcina împovărătoare de completare a tuturor notelor şi referinţelor (cu ajutor din partea cercetătoarei Judith Bruk). Fără Art Kleiner, care a avut rol de antrenor de scriere, de critic, de redactor şi pentru anumite secţiuni cheie (cum ar fi povestea berii Lover), de co-autor, această carte pur şi simplu nu ar mai fi fost aceeaşi. Vara trecută m-a rugat să descriu teza mea pentru această carte într-o propoziţie – de aici a pornit o concentrare mai profundă şi o reorganizare meticuloasă (şi în cele din urmă o rescriere) a unui manuscris cu care îmi „pierdusem vremea" mai bine de un an. Nu voi uita niciodată răbdarea lui, efortul neîntrerupt (sau aproape neîntrerupt) şi spiritul său neobosit. Pun pariu că nici el şi nici Faith nu vor duce dorul telefoanelor mele de la 3 dimineaţa.

În cele din urmă, îi mulţumesc fiului meu Nathan pentru că mi-a fost zilnic profesor la bucuriile şi durerile de a trăi învăţând, şi mulţumiri peste mulţumiri îi aduc Dianei. Chiar pe când am intrat „în viteză" pentru remodelarea cărţii, cel mai proaspăt fiu al nostru, Ian, s-a născut. Grija pentru ambele „proiecte" în acelaşi timp a fost o muncă suficientă pentru patru părinţi. Îţi mulţumesc, Diane, pentru răbdarea ta şi perseverenţa ta. Şi, mai ales, îţi mulţumesc pentru împărtăşirea viziunii. Am ştiut întotdeauna că nu aveai să mă laşi să mă mulţumesc cu mai puţin decât ceea ce era posibil.

MULŢUMIRI PENTRU ACEASTĂ NOUĂ EDIŢIE

În mod evident, materialul pentru această nouă ediţie nu ar fi putut fi scris fără inspiraţia şi ajutorul primit din partea maeştrilor talentaţi ai „artei şi practicii" creării de organizaţii care învaţă pe care i-am intervievat şi din eforturile cărora am extras exemple şi perspective incluse în această carte:

Vivienne Cox de la BP; Marv Adams şi Jeremy Seligman de la Ford; Anne Murray Allen (pensionată) şi Greg Merten (pensionat) de la Hewlett-Packard; Les Omotani de la districtul şcolar Hewlett-Woodmere; Ilean Galloway şi David Marsing (pensionat) de la Intel; Dorothy Berry de la International Finance Corporation; Marianne Knuth de la Satul Kufunda; Darcy Winslow de la Nike; Barbara Stocking de la Oxfam; Roger Saillant de la Plug Power; Molly Baldwin, Omar Ortez, Tun Krouch, Marina Rodriguez, Seroem Phong, Anisha Chablani şi Susan Ulrich de la Roca; Salim Al-Ayadh de la Saudi Aramco; Hal Hamilton de la Institutul pentru Sustenabilitate; Andre van Heemstra şi Brigitte Tantawy-Monsou de la Unilever; şi Mieko Nishimizu (pensionată) de la Banca Mondială.

Pentru managerii activi în special, a fi citat într-o astfel de carte este o situaţie cu două tăişuri. Pe de o parte, cu toţii sunt în mod justificabil mândri de ceea ce ei şi colegii lor au realizat şi, sper eu, de faptul că vorbele şi experienţele lor incluse aici constituie o mică recunoaştere binemeritată. Dar nicio persoană sau organizaţie nu are nevoie să fie suită pe un piedestal şi să fie tratată ca un exemplu de perfecţiune a inovaţiei de succes. Oricând sunt întrebat despre exemple de „organizaţii care învaţă", spun întotdeauna: „Nu există modele, doar învăţăcei". Toată lumea se străduieşte. Nimeni nu „a ajuns". Pentru fiecare câţiva paşi înainte există întotdeauna paşi înapoi sau măcar într-o parte. Aşadar, pentru bunăvoinţa lor de a-şi împărtăşi experienţele în spiritul ajutării altora şi nu în cel de a fi exemple de perfecţiune, le sunt foarte recunoscător.

Aş dori, de asemenea, să adaug mulţumiri speciale grupului de prieteni şi colegi care au ajutat la dezvoltarea reţelei globale SoL, „o infrastructură de inovaţie în învăţare" entitatea strategică ce face legătura între mulţi dintre noi. Scopul de bază al SoL, o reţea care se autoconduce care s-a născut în cadrul Centrului pentru Cercetarea Învăţării Organizaţionale de la MIT, este de a favoriza parteneriate între practicieni (de ex., manageri), consultanţi şi cercetători pentru a edifica şi împărtăşi cunoştinţe practice. Toţi cei intervievaţi sunt activi în cadrul reţelei SoL.

În plus, m-am inspirat mult din munca altor persoane care nu au fost intervievate formal, dintre care mulţi sunt menţionaţi mai sus, dar mulţi nu sunt. Din ultima categorie fac parte: Goran Carstedt (fost director la Volvo şi IKEA); Robert Hanig; Sherry Immediato, directorul de Management al SoL; Katrin Kaeufer, Otto Scharmer şi Wanda Orlikowski de la MIT; Joe Laur şi Sara Schley de la Consorţiul SoL pentru Sustenabilitate; John Leggate de la BP; Dennis Sandow; Don Seville de la Institutul pentru Sustenabilitate; Rich Teerlink (fost director la Harley-Davidson); Nick Zenuick (fost director la Ford); C. Will Zhang, Mette Husemoen, Kai Sung şi Stephen Meng de la SoL China; şi desigur Arie de Geus. A fost o bucurie să lucrez cu fiecare dintre ei, în multe cazuri pentru mai mult de douăzeci de ani şi în locuri din toată lumea.

În cele din urmă, fără ajutorul şi parteneriatul lui Nina Kruschwitz, care a avut rolul de redactor-şef şi coordonator general al proiectului, nici nu m-aş fi gândit vreodată să fac această remodelare a vechii ediţii. Eu şi Nina lucrăm împreună de mai bine de cincisprezece ani, atât la seria de cărţi privind *A cincea disciplină* cât şi, mai recent, la *Presence*. Constantul său simţ al umorului şi prezenţa sa blândă au transformat termenii limită din fiecare zi într-un proces continuu de reflecţie („Ce trebuie spus cu adevărat aici?“) şi descoperire („Oh, asta...“). Mulţumesc.

INDEX

A

A asculta este mai dificil decât a vorbi, 264
A CINCEA DISCIPLINĂ, 33, 84
A cincea dizabilitate de învăţare organizaţională: PARABOLA BROAŞTEI FIERTE, 47
A cincea lege a celei de-a cincea discipline: Leacul poate fi mai rău decât boala, 91
A cincea strategie de a gândi şi a acţiona: CONECTAREA LA PRINCIPIILE DE BAZĂ ALE ORGANIZAŢIEI, 388
A doua dizabilitate de învăţare organizaţională: „DUŞMANUL ESTE UNDEVA ÎN AFARĂ", 44
A doua lecţie din jocul berii: Structura sistemelor umane este subtilă, 68, 84
A doua lege a celei de-a cincea discipline: Cu cât împingi mai tare, cu atât mai tare te respinge sistemul, 88
A doua strategie de a gândi şi a acţiona: A ÎNCEPE DE UNDE EŞTI, CU ORICE ESTE ACOLO, 375
A FI STEWARDUL PROPRIEI VIZIUNI, 431
A fi cetăţean al sistemelor începe cu a vedea sistemele pe care le-am modelat şi care la rândul lor ne modelează, 437
A ÎNVĂŢA CUM „SĂ EXERSEZI", 312
A noua lege a celei de-a cincea discipline: Îţi poţi păstra prăjitura şi o şi poţi mânca, dar nu ambele deodată, 96
A opta lege a celei de-a cincea discipline: Mici schimbări pot produce rezultate mari, dar zonele în care se poate acţiona cu efort minim şi efect maxim sunt adesea cel mai puţin vizibile, 95
A opta strategie de a gândi şi a acţiona: DEZVOLTAREA INFRASTRUCTURILOR DE ÎNVĂŢARE, 399
A patra dizabilitate de învăţare organizaţională: FIXAREA PE EVENIMENTE, 46
A patra lege a celei de-a cincea discipline: Modul uşor de a ieşi dintr-o situaţie duce adesea la aceeaşi situaţie, 91
A patra strategie de a gândi şi a acţiona: CREAREA TERENURILOR PENTRU PRACTICĂ, 384
A privi în viitor, 437
A treia dizabilitate de învăţare

organizațională: ILUZIA ASUMĂRII RESPONSABILITĂȚII, 45
A treia lecție din jocul berii: Efectul de pârghie apare adesea din noi moduri de gândire, 68
A treia lege a celei de-a cincea discipline: Comportamentul se îmbunătățește înainte de a se înrăutăți, 90
A treia strategie de a gândi și a acționa: SĂ DEVII BICULTURAL, 379
A unsprezecea lege a celei de-a cincea discipline: Nu poate fi nimeni acuzat, 99
A VEDEA LUMEA ÎNTR-UN NOU MOD, 101
A vedea tiparele de interdependență, 437
A zecea lege a celei de-a cincea discipline: Dacă împarți un elefant în două părți nu obții doi elefanți mai mici, 97
A șaptea dizabilitate de învățare organizațională: MITUL ECHIPEI MANAGERIALE, 50
A șaptea lege a celei de-a cincea discipline: Cauza și efectul nu sunt foarte apropiate în timp și spațiu, 94
A șaptea strategie de a gândi și a acționa: A MUNCI CU „CELĂLALT", 395
A șasea dizabilitate de învățare organizațională: ILUZIA ÎNVĂȚĂRII DIN EXPERIENȚĂ, 49
A șasea lege a celei de-a cincea discipline: Mai repede înseamnă, de fapt, mai încet, 93
A șasea strategie de a gândi și a acționa: CONSTRUIREA UNOR COMUNITĂȚI CARE ÎNVAȚĂ, 392
Abilitatea de concentrare pe scopurile secundare, 184
Abilitatea de concentrare pe țelurile fundamentale intrinseci, 184
Abilitatea de a vedea interrelațiile, 101
Abilități pentru o învățare colaborativă efectivă, 233
Abilitățile de reflecție și chestionare se pot dovedi esențiale în realizarea unei viziuni, 299
Abilitățile de învățare de bază pentru o echipă, 13
Abilitățile necesare pentru dezamorsarea rutinelor defensive sunt abilitățile de reflecție și chestionare reciprocă., 308
Acțiunile noastre creează realitatea noastră, 286
Adâncirea diferențelor sociale dintre cei bogați și cei săraci, 37
ADAPTAREA LA LIMBAJUL SPECIFIC MANAGEMENTULUI SUPERIOR, 383
Adevărații cetățeni ai sistemelor sunt în marea lor majoritate tinerii sub 20 de ani, 460
Administrarea rezultatelor, 14
AFACERILE CA INCUBATOR: SĂ TRĂIM CA ȘI CÂND NOI AM FI SISTEMUL, 444
Al treilea element constitutiv al unui limbaj al sistemelor, 126
Alchimia era simbolul transformării lucrului cel mai comun (plumbul) în lucrul cel mai de preț (aurul), 309
Alegerea de a te schimba înainte de

a deveni mai conştient de realitatea ta curentă, 187
Alinierea este o condiţie necesară pentru ca energizarea individului să energizeze întreaga echipă, 283
Altcineva/altceva îmi creează problemele, 35
Alte exemple a creşterii şi subinvestiţiei, 506
Alte exemple a diminuării scopurilor, 499
Alte exemple a escaladării conflictelor, 500
Alte exemple a limitelor de creştere, 493
Alte exemple a procesului de echilibrare cu întârziere, 492
Alte exemple a reparaţiilor care eşuează, 505
Alte exemple a succesului pentru cei plini de succes, 502
Alte exemple a tragediei resurselor comune, 508
Alte exemple a transferării poverii, 495
Alte exemple a transferării poverii asupra celui care intervine, 497
Amalgamul de evenimente cotidiene, 52
Ameninţările iminente, 41
ANCORAREA VIZIUNII LA UN SET DE IDEI CĂLĂUZITOARE, 271
ANGAJAMENTUL FAŢĂ DE ADEVĂR, 273
Angajamentul, 265
Angajamentul faţă de adevăr, 198
ANGROSISTUL, 59
Apatia:, 266
Aprofundarea conversaţiilor, 408
Argumentaţia defensivă, 301
ARHETIPURILE SISTEMICE, 491
Arta dialogului constă în capacitatea de a percepe fluxul semnificaţiei şi în capacitatea de a sesiza ce şi când trebuie spus, 297
Arta gândirii sistemice, 170
Arta şi practica învăţării colective, 40
Aspiraţia colectivă, 24
ATITUDINEA FAŢĂ DE „REALITATEA CURENTĂ": CONFLICT ŞI RUTINE DEFENSIVE, 300

B

Bilateralismul, 209

C

Cafeneaua Lumii, 395
CÂND NE CREĂM PROPRIILE „LIMITE DE PIAŢĂ", 158
Când arhetipurile sistemice sunt folosite în conversaţii despre subiecte de management complexe şi cu un potenţial conflictual, 323
CAPACITATEA DE A VEDEA CONECTIVITATEA NOASTRĂ CU LUMEA, 210
Capacitatea de a închide cercul de cauzalitate, 211
Capacităţi cognitive şi lingvistice, 475
Caracteristică fundamentală a sistemelor umane complexe, 94
Caracterul unic unui sistem viu, 102
Cauza şi efectul nu sunt apropiate în timp şi spaţiu, 94
Cauza înseamnă că interacţiunea din interiorul sistemului poate

produc îmbunătăţiri de lungă durată., 94
Cauzele problemelor noastre, 87
CAZ SPECIAL, TRANSFERAREA POVERII ASUPRA CELUI CARE INTERVINE, 496
Caz clasic de transferare a poverii, 164
Cazuri de aroganţă şi orbire conduc la pierderi, 52
CE ÎNŢELEGEM PRIN „LIDERI", 406
CE SE AFLĂ ÎNTR-UN NUME, 403
Cele mai profunde învăţăminte din jocul berii, 82
Cerc vicios, 118, 210, 452
Cercurile de consolidare, 119, 142
Cercurile de echilibrare, 123
CETĂŢENII SISTEMELOR, 435
Ciclurile sunt foarte greu de observat, 49
Clasica dizabilitate de învăţare, 163
Colegialitatea nu înseamnă a fi întru totul de acord sau a împărtăşi aceleaşi păreri, 295
Comerţul internaţional cu droguri, 37
Compania People Express Airlines, 44, 168
COMPASIUNEA, 212
Competitivitatea excesivă şi lipsa de încredere, 15
Complexitatea poate să ne submineze încrederea şi responsabilitatea, 102
Concentrarea pe evenimente, 47
Conducere prin cerere şi exemplu, 373
CONECTAREA ÎNTRE SECTOARE, 397
Conectivitatea noastră cu lumea, 208
CONFLICTUL STRUCTURAL: PUTEREA LIPSEI DE PUTERE, 193
Conflictul dintre intuiţie şi gândirea liniară nesistemică, 210
Conformarea autentică, 266
Conformarea formală, 266
Conformarea în silă, 266
Confruntarea cu distincţiile dintre teoriile declarate şi teoriile folosite, 233
Confruntarea cu forţele conflictului structural, 195
Consolidarea (sau amplificarea), 114
Consolidarea avantajelor competitive, 122
Construirea organizaţiei care învaţă, 173
Construirea unor viziuni împărtăşite care să fie conectate la realitatea oamenilor, 408
CONTEAZĂ ACORDUL, 247
Controlul central versus cel local, 97
CONVERSAŢII PROFUNDE ŞI SEMNIFICATIVE, 393
Conştientizarea distorsiunilor autoimpuse prin care judecăm realitatea, 200
Conştienţi de diferenţele dintre viziune şi realitate, 187
CREAREA DE LEGĂTURI CU NONPARTENERI TRADIŢIONALI, 396
Crearea unei viziuni comune, 30
Crearea unui mediu de lucru unde munca şi învăţarea sunt integrate, 408
Credinţa dominată cum că nu suntem capabili să ne împlinim dorinţele, 194

Credinţa lipsei de putere, 194
Credinţa lipsei de valoare, 194
CREŞTERE AUTOLIMITATĂ SAU CREŞTERE AUTO-SUSŢINUTĂ, 157
CREŞTERE ŞI SUBINVESTIŢIE, 505
Creşterea instabilităţii politico-sociale, 37
Criza de mediu, 37
CULTIVAREA MĂIESTRIEI PERSONALE ÎNTR-O ORGANIZAŢIE, 214
Cultura unei organizaţii, 366
Culturi organizaţionale bazate pe conformare, 14
CUM SĂ OBŢINEŢI EFECTUL DE LEVIER, 140, 151
CUM SĂ OBŢINEŢI TRANSFERAREA POVERII, 144
CUM SĂ VĂ DESENAŢI DIAGRAMA PROPRIEI SITUAŢII DE „TRANSFERARE A POVERII", 153
CUM SĂ VĂ DESENAŢI DIAGRAMA PROPRIILOR LIMITE DE CREŞTERE, 142
CUM SE CITEŞTE DIAGRAMA UNEI ÎNTÂRZIERI, 118
CUM SE CITEŞTE DIAGRAMA UNUI PROCES DE CONSOLIDARE, 124
CUM SE CITEŞTE DIAGRAMA UNUI PROCES DE ECHILIBRARE, 127
CUM SE CITEŞTE O DIAGRAMĂ A SISTEMELOR, 109
CUM SE FAC LUCRURILE, 345
CUM SE POT FORMA ASTFEL DE LIDERI, 432
Cumpănirea între chestionare şi susţinere, 241
Cumpănirea între chestionarea şi susţinerea propriei cauze, 233
Curăţarea lentilei percepţiei, 200

D

DAŢI-MI O PÂRGHIE CU UN BRAŢ DE SPRIJIN SUFICIENT DE LUNG... ŞI CU O SINGURĂ MÂNĂ VOI PUTEA MUTA LUMEA, 23
DE CE CONTEAZĂ VIZIUNILE ÎMPĂRTĂŞITE, 253
DE CE VREM ASTA, 180
DE LA OAMENI, PENTRU OAMENI, 377
DE LA VIZIUNI PERSONALE LA VIZIUNI ÎMPĂRTĂŞITE, 259
Deficitul comercial, 37
DEFINIŢIA LIMITELOR DE CREŞTERE, 134
DEFINIŢIA TRANSFERARĂRII POVERII, 144
DESCHIDEREA REFLEXIVĂ, 333
Deschiderea participativă este inadecvată deoarece nu reuşeşte să genereze angajamentul şi împărtăşirea cunoştinţelor, 335
Deschiderea reflexivă este piatra de temelie a disciplinei modelelor mentale, 335
DESCOPERIREA ŞI INTEGRAREA TIPARELOR NATURII, 464
Descrierea creşterii şi subinvestiţiei, 505
Descrierea diminuării scopurilor, 498
Descrierea escaladării conflictelor, 499
Descrierea limitelor de creştere, 492
Descrierea procesului de

echilibrare cu întârziere, 491
Descrierea reparaţiilor care eşuează, 504
Descrierea succesului pentru cei plini de succes, 501
Descrierea tragediei resurselor comune, 507
Descrierea transferării poverii, 494
Descrierea transferării poverii asupra celui care intervine, 494
DESIGNUL ITERATIV ŞI INFRASTRUCTURILE DE ÎNVĂŢARE, 411
DETAILISTUL, 54
Despre cum acţiunile noastre ne creează realitatea... şi cum putem noi să o schimbăm, 21
Determinarea procesului de echilibrare, 143
Deviere strategică, 148
DEVOTAMENTUL FAŢĂ DE ÎNTREG, 213
Devotamentul autentic, 213
DEZVOLTAREA OAMENILOR, 336
DEZVOLTAREA UNEI NOI PERSPECTIVE ASUPRA AFACERILOR, 222
Dezvoltarea capacităţilor lor de inovaţie şi creativitate, 32
Dezvoltarea legăturii cu subconştientul, 206
Diagramă a procesului pozitiv de recomandări prin viu grai, 117
DIALOGUL ŞI DISCUŢIA, 287
DILEMA PROFESORULUI, 422
Dileme aparente, 97
DIMINUAREA SCOPURILOR, 498
Diminuarea standardelor operaţionale cheie, 190
Dinamica diminuării tensiunilor emoţionale, 188
Dinamica generală a unei dependenţe, 150
Dincolo de competenţe şi abilităţi, 177
DISCIPLINA ÎNVĂŢĂRII ÎN ECHIPĂ, 287
DISCIPLINA CONSTRUIRII VIZIUNII COMUNE – Încurajarea viziunii personale, 258
DISCIPLINA MĂIESTRIEI PERSONALE, 183
DISCIPLINA MODELELOR MENTALE PRACTICA REFLECŢIEI, 233
Disciplina de a vedea întregul, 101
Disciplina observării interrelaţionărilor, 212
DISCIPLINELE DE ÎNVĂŢARE, 485
DISCIPLINELE ORGANIZAŢIEI CARE ÎNVAŢĂ, 26
Disfuncţionalităţile sistemului tradiţional de mangement, 17
DIZABILITĂŢILE DE ÎNVĂŢARE ŞI MODURILE NOASTRE DE GÂNDIRE, 81
DIZABILITĂŢILE ŞI DISCIPLINELE, 51
Dizabilităţi de învăţare există de multă vreme, 51
Dizabilităţi de învăţare fundamentale, 42
Dominanţa mentalităţii de concentrare asupra evenimentelor, 280
Două tradiţii intelectuale distincte privind perspectiva sistemică, 341
Douăzeci de conversaţii cu reprezentanţi ai „artei şi practicii organizaţiilor care învaţă"., 327

E

Echilibrarea (sau stabilizarea), 114
Echipele cu „suprafaţă calmă", 300
Echipele mediocre, 300
Echipele sunt microcosmosuri ale organizaţiei ca întreg, 303
EDIFICAREA ORGANIZAŢIILOR ADAPTATIVE, 353
EDUCAŢIE PENTRU SECOLUL AL XXI-LEA, 460
Efect de bulgăre de zăpadă, 119
EFECTUL DE LEVIER, 140, 151
Efectul activităţii la modă, 119
Efectul bulgărelui de zăpadă, 242
Efectul Pygmalion, 115
Efectul înseamnă că simptomele evidente indică existenţa unor probleme, 94
Eliberarea tensiunii emoţionale, 190
Emisiile de CO2, 441
ESCALADAREA CONFLICTELOR, 499
ESENŢA DISCIPLINELOR, 173
Este mai uşor să aplicăm problemelor soluţii familiare, 91
Evenimente (interpretare reactivă), 82
Evenimentele trebuie să fie văzute ca oportunităţi de învăţare, 374
Exemplu din lumea afacerilor a creşterii şi subinvestiţiei, 505
Exemplu din lumea afacerilor a diminuării scopurilor, 498
Exemplu din lumea afacerilor a escaladării conflictelor, 499
Exemplu din lumea afacerilor a limitelor de creştere, 492
Exemplu din lumea afacerilor a procesului de echilibrare cu întârziere, 491
Exemplu din lumea afacerilor a reparaţiilor care eşuează, 504
Exemplu din lumea afacerilor a succesului pentru cei plini de succes, 501
Exemplu din lumea afacerilor a tragediei resurselor comune, 507
Exemplu din lumea afacerilor a transferării poverii, 494
Exemplu din lumea afacerilor a transferării poverii asupra celui care intervine, 496
Exprimarea verbală a ceea ce în mod normal nu spunem, 233
Expunerea celor de la nivelul de bază la practica RDA-uri, 374
Extinderea abilităţii de a produce rezultatele, 178
Eşecul este diferenţa între viziune şi realitatea curentă, 187

F

Faza înţelegerii înseamnă o tot mai profundă împărtăşire a înţelegerii şi clarificare a viziunilor, 510
Faza înţelegerii nu înseamnă doar crearea de alternative de succes la sistemul actual, 510
Feedback compensativ, 88
Feedback de echilibrare, 120
Feedback negativ, 109
Feedback pozitiv, 109
FEEDBACK-UL DE CONSOLIDARE: DESCOPERIREA MODULUI ÎN CARE SCHIMBĂRILE MICI POT CONDUCE LA SCHIMBĂRI IMPORTANTE, 115
FEEDBACK-UL DE CONSOLIDARE ŞI DE

ECHILIBRARE ȘI ÎNTÂRZIERILE: PĂRȚI CONSTITUTIVE ALE GÂNDIRII SISTEMICE, 114
FEMEILE CONDUCÂND CA FEMEI, 468
Fenomenul îmbunătățirii pe termen scurt duce la dependență pe termen lung, 92
FOLOSIREA SUBCONȘTIENTULUI SAU NU TREBUIE SĂ ÎNȚELEGI CHIAR TOTUL", 201
FORMAREA UNEI CULTURI ORGANIZAȚIONALE BAZATE PE REFLEXIVITATE ȘI PE CONVERSAȚIE PROFUNDĂ, 332
Formă de sensibilizare față de subtila interconectivitate, 102
Frații Wright, 26, 327
FUNDAMENTE, 331
Fără constrîngeri nu există creație, 193

G

GÂNDIREA EPOCII MAȘINILOR, 342
Gândirea în grup = indivizii cedează presiunii grupului și se conformează, 287
Gândirea neagă faptul că este participativ, 290
Gândirea oamenilor este dominată de evenimente, 47
Gândirea sistemică înțeleasă ca un limbaj alternativ, 210
Gândirea sistemică., 27
Gândirea „liniară"., 109
Globalizarea afacerilor și dezvoltarea industrială, 16
Gândirea continuă să ruleze automat, ca un program, 290
Gândirea își stabilește propriile standarde de referință pentru rezolvarea problemelor, 290

I

IDEI DE ÎNDRUMARE PENTRU OBȚINEREA ÎNROLĂRII ȘI ANGAJAMENTULUI, 270
IDEI DE GHIDARE, 417
Idei călăuzitoare, 366
IDENTIFICAREA DECALAJELOR DIN CAPACITATEA ORGANIZAȚIONALĂ, 420
Identificarea factorului de limitare, 143
Ilustrarea principiului levierului, 96
Imaginea de ansamblu, 23
IMPOSIBILELE, 376
IMPULSUL, 349
Indicator al gândirii nesistemice, 91
INFRASTRUCTURILE IT, 414
Inovații în infrastructura organizațională, 366
Instabilitate și eșec, 126
INSTITUȚIONALIZAREA PRACTICILOR, 231
Instruirea subconștientului, 204
INSTRUMENTE ȘI ABILITĂȚI, 232
Integrarea rațiunii și intuiției, 208
Inteligența de grup vs. gândirea în grup, 287
Interconectivitatea, 16
Interpretare generativă (Structura sistemică), 82
Interpretare reactivă (Evenimente), 82
Interpretare responsivă (Tipare comportamentale), 82
Interpretarea sistemică a structurilor profunde, 167

Interpretarea „tiparelor comportamentale“, 82
Interrelaţionările cheie care influenţează comportamentul uman, 72
INTRODUCERE, 327
Introducere la această ediţie, 11
IQ colectiv, 31
IQ personal, 31
IQ-ul echipei poate, potenţial, să fie mult mai mare decât suma IQ-urilor indivizilor, 287

Î

În marile echipe conflictul este productiv, 300
ÎNCEPE PRIN A FI TU ÎNSUŢI ÎNVĂŢĂCEL, 424
ÎNCEPUTUL: SĂ DESCOPERIM CINE SUNTEM, 388
Înrolarea, 265
ÎNTÂRZIERILE: CÂND LUCRURILE SE ÎNTÂMPLĂ... ÎNTR-UN TÂRZIU, 125
Într-un dialog nu încercăm să câştigăm ca indivizi, 290
ÎNTREGUL INVIZIBIL, 481
Întărirea soluţiei fundamentale, 307
ÎNVĂŢAREA ÎN ECHIPĂ, 281
ÎNVĂŢAREA ÎN ECHIPĂ ŞI A CINCEA DISCIPLINĂ, 320
ÎNVĂŢAREA ÎN TIMP, 371
ÎNVINGEREA „BOLILOR SPECIFICE UNEI IERARHII“, 227
Învăţarea adaptativă, 36
Învăţarea generativă, 47
Învăţarea în echipă este o disciplină colectivă, 285
Învăţarea în echipă., 31
Învăţarea pentru a supravieţui, 36
Înţelegerea sistemică, 18
ÎNŢELEGEREA ŞI FOLOSIREA STRUCTURII LIMITELOR DE CREŞTERE, 136
ÎNŢELEGEREA ŞI FOLOSIREA STRUCTURII TRANSFERĂRII POVERII, 147
ÎNŢELEPCIUNEA POTENŢIALĂ A ECHIPELOR, 281

J

Jocul berii, 53

L

LA FRONTIERE, 463
LECŢIILE JOCULUI BERII, 68
LEGILE CELEI DE-A CINCEA DISCIPLINE, 87
LIDERI DE LA PERIFERIA ECONOMICĂ, 470
LIDERII TINERI, 472
Liderii care consideră organizaţiile ca fiind sisteme vii, 410
Liderii de reţea sunt susţinătorii şi purtătorii ideilor (aflate încă în stare de germinaţie), sunt elementele de legătură., 408
Liderii executivi creează mediul favorabil inovaţiei şi schimbării, 408
Liderii locali sunt vitali pentru integrarea practicilor inovatoare în activitatea zilnică, 408
LIDERUL CA DESIGNER, 410
LIDERUL CA PROFESOR, 419
LIDERUL CA STEWARD, 426
Limbajul este în totalitate colectiv, 291
LIMITELE DE CREŞTERE, 492
Limitările gândirii mecanice, 230

LIPSA SINERGIEI: VIZIUNEA ÎMPĂRTĂŞITĂ ŞI GÂNDIREA SISTEMICĂ, 279
Lipsa coerenţei întregului, 14
LUCRUL ÎN PRACTICĂ CU MODELELE MENTALE, 226
Lucrul cu modelele mentale, 408
Lumea afacerilor se găseşte într-o poziţie dificilă, deoarece este cea mai globalizată instituţie din ziua de azi, 459
Lumea noastră interconectată provoacă toate societăţile să-şi reînvie capacitatea de a vorbi şi a trăi împreună, 456

M

MĂIESTRIA PERSONALĂ, 28, 175
MĂIESTRIA PERSONALĂ ŞI A CINCEA DISCIPLINĂ, 208
MĂIESTRIE ŞI ÎNDEMÂNARE, 176
Majoritatea gândurilor sunt colective la origini, 291
Management prin măsurători, 14
Manifestarea limitelor de creştere, 134
Materializarea viziunii, 195
Maşinile japoneze, 48
Menţinerea echilibrului între dialog şi discuţie, 298
MENŢINEREA TENSIUNII CREATOARE, 187
METANOIA – O SCHIMBARE A MINŢII, 35
Mişcarea în sus pe „U" poate să implice toate disciplinele, 509
MODELELE MENTALE ŞI A CINCEA DISCIPLINĂ, 248
MODELELE MENTALE – DE CE EŞUEAZĂ CELE MAI BUNE IDEI, 217
Modelele mentale, 29
MODELUL DE COMPORTAMENT A LIMITELOR DE CREŞTERE, 134
MODELUL DE COMPORTAMENT PENTRU TRANSFERAREA POVERII, 144
Modul în care înţelegem „eşecul", 191
MUNCĂ DE TEREN: IDENTIFICAREA SURSEI CREATIVITĂŢII UNEI ORGANIZAŢII, 391

N

Ne aflăm la graniţa reinventării sistemului predominant de management, 463
Ne-am cunoscut duşmanul. Noi suntem!, 84
Neconformarea, 266
NOTE, 513
NOUA SARCINĂ A LIDERULUI, 405

O

O ABORDARE DIFERITĂ A SCHIMBĂRII, 350
O consecinţă a echilibrării forţelor, 139
O greşeală este un eveniment al cărui potenţial deplin nu l-ai folosit încă în avantajul tău, 191
O PRIVIRE ATENTĂ ASUPRA SCHIMBĂRILOR DIN SISTEMUL CLIMATERIC GLOBAL, 439
O SCHIMBARE DE MENTALITATE, 101

O transcendenţă a minţii, 35
O viziune este o vocaţie, 178
O viziune împărtăşită ridică aspiraţiile oamenilor, 254
Oameni care să fie antrenaţi ca facilitatori, 374
Oameni cu niveluri înalte de măiestrie personală, 180
OBSERVÂND CERCURILE DE CAUZALITATE, 107
OBSERVAREA SISTEMELOR, 437
Observarea interrelaţionărilor majore, 106
Observarea proceselor în derulare, 107
Observarea trecerilor noastre de la observare la generalizare, 233
Omul orb simbolizează raţiunea, 208
Optimismul declarat de tipul „noi putem" este doar o poleială aplicată peste o perspectivă profund reactivă, 280
Organizaţie circulară, 232
ORGANIZAŢIA DUMNEAVOASTRĂ ARE DIZABILITĂŢI DE ÎNVĂŢARE, 41
ORGANIZAŢIILE CA SISTEME VII, 341

P

PARADOXURILE LIDERULUI CA STEWARD, 426
PERFORMANŢA ŞI FERICIREA, 359
Permanenta fragilitate financiară, 37
Persistenta cursă a înarmării, 37
Piatra de temelie a disciplinelor de învăţare, 102
Piatra de temelie a organizaţiilor care învaţă, 27, 85
Planificarea creează procese de echilibrare pe termen lung, 122
POSIBILE ATITUDINI FĂŢĂ DE O VIZIUNE, 266
Poveste sufistă, 98
Povestea vacilor şi a străzilor din Boston, 367
Practicanţi înzestraţi ai învăţării organizaţionale, 18
Practicarea reflecţiei este esenţa disciplinei modelelor mentale, 234
Predictibilitatea şi controlabilitatea, 15
Prima dizabilitate de învăţare organizaţională: „EU SUNT POZIŢIA MEA", 42
Prima lecţie din jocul berii: Structura influenţează comportamentul, 68
Prima lege a celei de-a cincea discipline: Problemele de astăzi vin din „soluţiile" de ieri, 87
Prima strategie de a gândi şi a acţiona: INTEGRAREA ÎNVĂŢĂRII ŞI MUNCII, 368
Principala eroare este absenţa unor infrastructuri eficiente care să-i ajute pe oameni să integreze învăţarea şi munca, 369
PRINCIPIUL DE MANAGEMENT A LIMITELOR DE CREŞTERE, 144
PRINCIPIUL DE MANAGEMENT AL TRANSFERARĂRII POVERII, 144
Principiul de management a creşterii şi subinvestiţiei, 505
Principiul de management a diminuării scopurilor, 498
Principiul de management a

escaladării conflictelor, 499
Principiul de management a limitelor de creştere, 492
Principiul de management a procesului de echilibrare cu întârziere, 491
Principiul de management a reparaţiilor care eşuează, 504
Principiul de management a succesului pentru cei plini de succes, 501
Principiul de management a tragediei resurselor comune, 507
Principiul de management a transferării poverii, 494
Principiul de management a transferării poverii asupra celui care intervine, 496
Principiul delimitărilor din sistem, 98
Principiul tensiunii creatoare, 188
PRIZONIERI AI SISTEMULUI SAU PRIZONIERI AI PROPRIULUI SISTEM DE GÂNDIRE, 53
Proactivitatea este reactivitate deghizată, 46
Problema etică a responsabilităţii, 112
Problemele complexe pot fi discutate mult mai uşor într-un mod obiectiv şi fără trezirea pasiunilor, 323
Problemă de complexitate dinamică, 106
Procese de feedback compensativ, 89
PROCESELE DE ECHILIBRARE: DESCOPERIREA SURSELOR DE STABILITATE ŞI REZISTENŢĂ, 120
Procesele de consolidare, 116
PROCESUL DE ECHILIBRARE CU ÎNTÂRZIERE, 491
PROCESUL ÎN „U“, 507
Procesul de consolidare a vânzărilor cauzat de clienţii care vorbesc unul cu celălalt despre produsul tău, 118
Procesul de echilibrare când există o întârziere: un duş cu răspuns lent, 127
Procesul de echilibrare pentru ajustarea soldului de lichidităţi la surplus sau la lipsă de lichidităţi, 124
PRODUCĂTORUL DE BERE, 63
Provocarea reprezentată de învăţare, 212
PUTEREA ŞI NATURA AMBIŢIEI, 428

R

Raţiunea umană, 71
RĂSPÂNDIREA VIZIUNII: ÎNROLARE, ANGAJAMENTUL ŞI CONFORMAREA, 265
Realitatea pe care o avem este doar una dintre multiplele posibile realităţi, 280
RECENZIILE DE DUPĂ ACŢIUNE, 373
Reconfigurări ierarhice, 50
RECUNOAŞTEREA DESIGNERULUI, 418
Recunoaşterea „salturilor de abstractizare“, 233
REDEFINIREA PROPRIEI SFERE DE INFLUENŢĂ: CUM POATE FI ÎMBUNĂTĂŢITĂ PERFORMANŢA ÎN JOCUL BERII, 76
Reflecţia, chestionarea şi dialogul,

299
REFLECȚIE ȘI ACȚIUNE, 369
Reflecții din practică, 325
Regândirea rolurilor tradiționale ale managementului de top, 232
Reguli de acțiune, 454
RELAȚII TRANSFORMATOARE, 339
REPARAȚII CARE EȘUEAZĂ, 504
Revoluția Managementului Calității, 15
Rezistența la schimbare, 125
REZISTENȚA, 182
REZULTATE SUSTENABILE, 429
REȚELE DE APROVIZIONARE: SISTEMUL VĂZÂNDU-SE PE SINE, 449
Rutinele defensive, 286, 300
Rutinele defensive pot deveni un aliat surprinzător pentru construirea unei echipe care învață, 308
Rutinele defensive pot semnala probleme extrem de dificile și extrem de importante, 309
Răspunsuri corecte vs. Răspunsuri greșite, 15

S

Salturile de abstractizare, 235
SĂ GÂNDEȘTI ȘI SĂ ACȚIONEZI STRATEGIC, 364
SĂ VEZI ȘI PĂDUREA ȘI COPACII, 168
Să aduci în discuție rutinele defensive reprezintă în sine o provocare, 307
Să privești „elefanții în întregime", 98
Scapă de tiparele reactive, 109
Schimbare profundă a conștiinței de sine, 112
SCHIMBAREA PRIN CONVERSAȚIE, 332
Schimbarea credințelor fundamentale, 197
Scopul arhetipurilor sistemice, 157
Scopul dialogului este de a dezvălui incoerența gândirii noastre, 290
SEMINȚELE UNUI NOU SISTEM ENERGETIC, 445
Semnale tangibile care pot fi folosite pentru a restabili un climat de învățare, 309
Semnul egalității între scopul unei afaceri și rezultatul financiar net condamnă întreprinderea la mediocritate financiară, 337
Setări mentale reactive, 34
Simptomele timpurii de avertizare a creșterii și subinvestiției, 505
Simptomele timpurii de avertizare a diminuării scopurilor, 498
Simptomele timpurii de avertizare a escaladării conflictelor, 499
Simptomele timpurii de avertizare a limitelor de creștere, 492
Simptomele timpurii de avertizare a procesului de echilibrare cu întârziere, 491
Simptomele timpurii de avertizare a reparațiilor care eșuează, 504
Simptomele timpurii de avertizare a succesului pentru cei plini de succes, 501
Simptomele timpurii de avertizare a tragediei resurselor comune, 507
Simptomele timpurii de avertizare a transferării poverii, 494
Simptomele timpurii de avertizare a transferării poverii asupra celui care intervine, 496

Sindromul „duşmanul este undeva în afară", 44
SISTEMUL ACTUAL DE MANAGEMENT, 11
Sistemul actual de management, 20
Slăbirea puterii răspunsului simptomatic, 152
Slăbirea soluţiei simptomatice, 307
Societatea pentru Învăţare Organizaţională), 232
Societatea se lasă pradă diminuării ţelurilor, 148
SOCIETATEA: COMUNICARE DINCOLO DE GRANIŢE, 456
Soluţii simptomatice, 147
Spirala de consolidare, 116
SPIRITUL ORGANIZAŢIEI CARE ÎNVAŢĂ, 175
Stabilirea unui model de învăţare organizaţională, 17
Stadiu de broască pusă la fiert, 48
Stare continuă de frică de eşec, 196
STRATEGII, 363
Strategiile coerente, 366
STRUCTURA INFLUENŢEAZĂ COMPORTAMENTUL, 71
STRUCTURA LIMITELOR DE CREŞTERE, 135
STRUCTURA TRANSFERARĂRII POVERII, 144
Structura creşterii şi subinvestiţiei, 505
Structura diminuării scopurilor, 498
Structura escaladării conflictelor, 499
Structura limitelor de creştere, 492
Structura procesului de echilibrare cu întârziere, 491
Structura reparaţiilor care eşuează, 504
Structura sistemică (interpretare generativă), 82
Structura sistemului, 74
Structura succesului pentru cei plini de succes, 501
Structura tragediei resurselor comune, 507
Structura transferării poverii, 494
Structura transferării poverii asupra celui care intervine, 496
Structuri de transferare a poverii, 304
Structurile de limitare a creşterii, 136
Structurile de tip „transferul poverii", 92
Subconştientul este vital pentru cum învăţăm, 203
SUCCES PENTRU CEI PLINI DE SUCCES, 501
SUNT PREGĂTITE ŞI ALTE ORGANIZAŢII SĂ IA ACEST LUCRU ÎN SERIOS, 402
Suprafaţa de compensare de pe cârma unei nave, 95
Suspendarea presupunerilor, 293

T

TABĂRA ŞI IERARHIA, 385
Temelia disciplinei dezvoltării viziunii împărtăşite, 284
TENSIUNEA CREATOARE ŞI ANGAJAMENTUL FAŢĂ DE ADEVĂR, 273
TEORIA DECLARATĂ VERSUS TEORIA FOLOSITĂ, 234
Teorie, instrumente şi metode, 366
Testarea eficienţei instrumentelor gândirii sistemice, 408
Tipare comportamentale (interpretare responsivă), 82
TIPARELE NATURII: IDENTIFICAREA

MODELELOR CARE CONTROLEAZĂ EVENIMENTELE, 131
TOTUL ÎNCEPE CU MINE, 341
TRAGEDIA RESURSELOR COMUNE, 502
TRANSFERAREA POVERII, 494
TRANSFORMAREA CAMUFLATĂ, 382
Transformarea viziunii individuale într-o viziune împărtăşită de toţi, 30
TRASPUNEREA IDEILOR ÎN PRACTICĂ, 37
Trei cercuri intersectate de activitate, 232
Trei deschideri, 474
Trei strategii generice, 195
Trei tipuri de incoerenţă, 290

U

UN PIONIER ÎN INFRASTRUCTURI DE ÎNVĂŢARE, 400
UN SCOP DEMN DE UN ANGAJAMENT, 337
UN TIMP AL CURENTELOR CARE SE ÎNTRETAIE, 16
Un duş cu răspuns lent, 127
Un facilitator menţine contextul dialogului, 296
Un lider bun, 419
Un lider slab, 419
Un mare lider, 419
UNDE SE ÎNTÂLNEŞTE ARHETIPUL 1, 134
UNDE SE ÎNTÂLNEŞTE TRANSFERAREA POVERII, 144
Uniformitatea, 15
Unităţile fundamentale de învăţare în organizaţiile moderne, 32
URMĂTORUL NIVEL AL DIVERSITĂŢII, 398

V

Valori şi presupuneri, 470
VÂRTEJUL ŞI ZIDUL DE FOC, 386
VERIGA LIPSĂ: PRACTICA, 310
VIITORUL, 353
Viitorul ne apare ca o mare necunoscută, 435
Vindecarea se află în relaţia cu „inamicul", 99
VIZIUNEA ÎMPĂRTĂŞITĂ ŞI A CINCEA DISCIPLINĂ – DE CE MOR VIZIUNILE ÎNAINTE DE VREME, 279
VIZIUNEA COMUNĂ – UN INTERES COMUN, 251
VIZIUNEA PERSONALĂ, 183
VIZIUNEA POZITIVĂ VERSUS VIZIUNEA NEGATIVĂ, 272
Viziunea are multe faţete, 186
Viziunea lui Havel, 17
Viziunea sistemică asupra terorismului, 104
Viziunea este intrinsecă, nu relativă, 186
Viziunile semeţe nu sunt suficiente, 34
Viziunile împărtăşite se nasc din viziuni personale, 258
VOCI DE PE FRONT, 18

Despre autor

PETER SENGE este lector senior la MIT Sloan School of Management şi cofondator al Society for Organizational Learning (Societatea pentru învăţarea organizaţională – SoL).

Peter Senge este cunoscut ca fiind unul dintre cei mai inovatori gânditori din lume în domeniul managementului şi leadershipului şi a fost numit „Strategul secolului" de către *Journal of Business Strategy*, „unul dintre cei 24 de oameni care au avut cel mai mare impact asupra modului în care se fac afacerile astăzi". După ce a studiat mulţi ani la MIT (Massachusetts Institute of Technology) şi a cercetat vreme de 15 ani modul în care firmele şi organizaţiile îşi dezvoltă capacităţile de adaptare, a ajuns în centrul atenţiei datorită cărţii sale *A cincea disciplină*. De la publicare ei, s-au vândut peste 2 milioane de exemplare. *Harvard Business Review* a declarat *A cincea disciplină* „una dintre cărţile de management cele mai fecunde din ultimii 75 de ani".

Peter Senge are o licenţă în inginerie de la Universitatea Stanford, o diplomă de master în modelarea sistemelor sociale şi o diplomă de doctor în management de la MIT. Locuieşte în centrul oraşului Massachusetts împreună cu soţia şi copiii săi.